دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية

في المنظمات المعاصرة

الأستاذ الدكتور
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

دليل
الإدارة الذكية
لتنميةالموارد البشرية
في المنظمات المعاصرة

الأستاذ الدكتور

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة المنصورة

٢٠٠٧

Π

(لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت ، ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ، ربنا ولا تحمل علينا إصرا كما حملته على الذين من قبلنا ، ربنا ولا تحملنا مالا طاقة لنا به واعف عنا واغفر لنا وارحمنا ، أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين)

صدق الله العظيم

(الآية ٢٨٦ : سورة البقرة)

https://t.me/khatmoh

https://t.me/khatmoh

https://t.me/khatmoh

https://t.me/khatmoh

إهـــــداء

إلى أقرب أصدقائي

الذين يغمرونني دائماً بمشاعر الحب الفياضة

زوجتي وبناتي ... زهرات حياتي اليانعات



المقدمـــــة

الحمـد لله رب العـالمين والـصلاة والـسلام علـى المبعـوث رحمـة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

تعتني إدارة الموارد البشرية بالعمل علي الاستفادة القصوى مـن العنـصر البشرى الذي يعد أثمن وأغلى الموارد المتاحة للمنظمات ، فلن يتحقق الانتفـاع بأي مورد منها ما لم يفكر الإنسان في الاستفادة من المورد البـشرى وإدارتـه على الوجه الصحيح.

إن دور إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات العربيـة مـا زال دوراً ثانوياً، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى لاهتمامهـا بـاللوائح والأنظمـة والإجراءات أكثر من اهتمامها بالعاملين ، هذا بالإضافة إلى أن كـل إدارة أو قسم يعمل بمعزل عن الآخر. ففي معظم المنظمـات العربيـة نجـد أن الموارد البشرية تدار بأسلوب الوظائف الكلاسيكي ، وليس بأسلوب الـنظم المتكاملة ، فنجد قسماً للأجور ، وآخـر للتأمينـات والمعاشـات ، وثالثـاً للتدريب وتنمية الكفاءات ، ورابعاً للاختيار والتعيين وتوصيف الوظائف ، وهذا قد يحرم إدارة الموارد البشرية من رؤية الصورة كاملة. مـن ذلـك يتضح لنا مدى القصور الذي يتطلب تكاتف الجهود والاستفادة مـن نتـائج البحوث والاستشارات والرؤى العلمية لتحويل مهام وأنشطة إدارة المـوارد البشرية إلى نظام عمليات متكامل يعالج كيفية اختيـار العـاملين الجـدد، وتنميتهم ، وتعظيم إدارتهم طوال مسارهم الوظيفي حتى إنهاء خدماتهم.

وتقوم فكرة **الإدارة الذكيـة للأعمـالBusiness Intelligence** على أساس مساعدة صناع القرار في كافة مستويات الشركة أو المؤسسة علـى صياغة رؤية معلوماتية مُتسقة ودقيقة تمكـنهم مـن إدارة الأداء بالـشكل الأمثل ، حيث تقدم الحلول المثلي التي تضمن لها تحقيق أعلـى مـستوى ممكن من الأداء . ومن أهم الأبعاد التي توليها الإدارة الذكية اهتمامها :

الرؤية المدروسة لأداء الأعمال .

- الاعتماد على التحليل ودراسة تفصيلات الأمور.
- تقويم الأداء المتوازن.
- التقارير والاعتماد على تقنية الاتصالات والمعلومات .
- الاعتماد على المعيارية ونشرها على نطاق واسع .
- قاعدة تقنية راسخة لمعيارية الإدارة الذكية للأعمال وإدارة الأداء.
- التخلص من البيانات التي يمكن أن تعيق عمليات اتخاذ القرار.

وفى ضوء ماسبق نتناول في هذا الكتاب وبشكل مختصر ومحدد سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية التي يمكن أن تسهم في الإستفادة من المورد البشرى بشكل فعال في المنظمات الحديثة ، بجانب عرضنا للدليل المتكامل لتحليل نشاط إدارة الموارد البشرية والذي يمكن من خلاله استعراض وتحليل كافة أنشطة الموارد البشرية ، وأخيرا نعرض لبعض الإستقصاءات المنتقاة لتحليل وتنمية معارف ومهارات واتجاهات مدير الموارد البشرية .

أدعو الله سبحانه وتعالى أن أكون قد وفقت في هذا العمل ، وأسهمت بجهد يفيد الدارسين والممارسين في حقل الموارد البشرية في منظماتنا العربية .   والله ولى التوفيق ،

دكتور

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

المحتويات

(١)
الإطار العام لوظيفة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- **مفهوم إدارة الموارد البشرية.**
- **أهداف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها.**
- **أنشطة إدارة الموارد البشرية**
- **إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.**

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات ، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شئون العاملين ، أو إدارة القوى العاملة ، أو إدارة الموظفين ، أو إدارة العلاقات الصناعية ، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد **Personnel Management** أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية .

ولقد تغيرت النظرة نحو أنشطة ومهام الأفراد ، فأصـــبحت تـــسميتها إدارة المـــوارد البـــشرية **(HRM) Human Resource Management** نظـــرا للاهتمام بالموارد البشرية وتقديراً لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن استخدامها باعتباره أغلى وأثمن الموارد المتاحة .

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة بأنها : **جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة مـــن المـــوارد البشرية ، وتنمية قـــدراتها ورفـــع كفاءتهـــا ، ومنحهـــا التعـــويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاســـتفادة القـــوى مـــن جهـــدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.**

الأبعاد الجوهرية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية :

١- **ممارسة الأنشطة الإدارية** : تعمل إدارة الموارد البشرية في ظـــل مفهـــوم العملية الإدارية ، والذي يتمثل في القيام بالأنشطة والعمليات التالية :

أ- **تخطيط الموارد البشرية** .

ب-**تنظيم الموارد البشرية** .

ج-**توجيه الموارد البشرية**.

د- **الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية**.

٢- **الالتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والتي يتمثل أهمها** :

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل وتصميم الوظائف.
- تنمية المسار الوظيفي.
- تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز.

- التدريب والتنمية.
- تقييم الأداء.
- الرعاية الاجتماعية.

٣- العمل علي تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليها كل طرف كما يلي

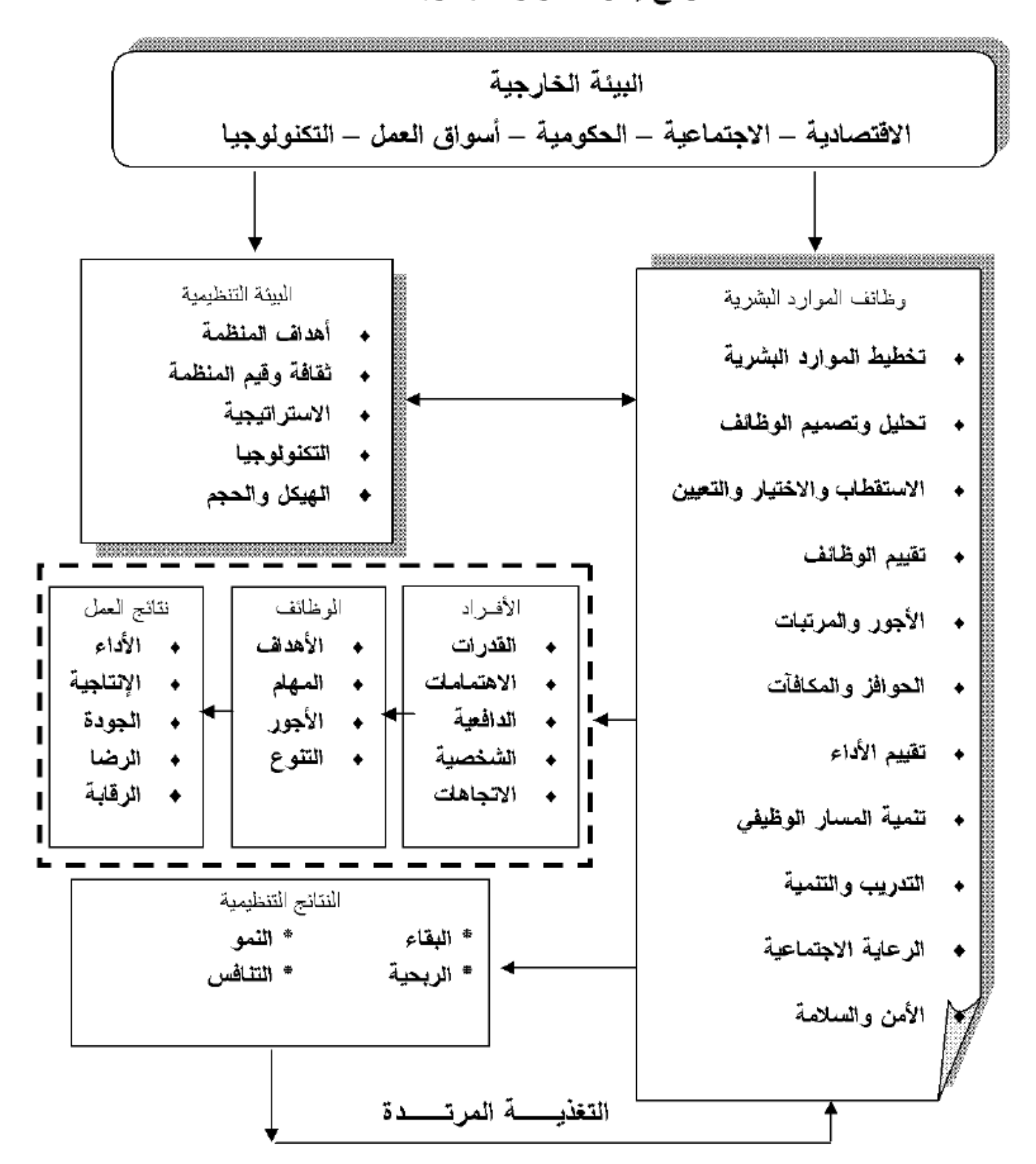
الأهداف التنظيمية	أهداف الأفراد
◆ الكفاءة والفعالية	◆ فرص عمل عادلة
◆ النمو والتكيف والاستقرار	◆ ظروف عمل مناسبة
◆ البقاء والريادة	◆ أجور وحوافز مرضية
◆ تطوير وتنمية المهارات	◆ مسار وظيفي مناسب
◆ تحقيق الانتماء والولاء	◆ استقرار ورعاية جيدة

٤- **مراعاة الظروف البيئية المحيطة** : تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل عوامل ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب أخذها في الاعتبار بصورة مستمرة عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية والوظيفية ، ففي البيئة الداخلية يجب دراسة أهداف المنظمة وثقافتها وقيمها وإستراتيجيتها وأنماط التكنولوجيا التي تطبقها ، هذا بالإضافة إلي الهيكل ومكوناته وحجمه، أما البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة فتنقسم إلي المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، والحكومية، والتكنولوجية ،وأسواق العمل.

وبناء علي ما سبق يمكن تصور نموذج إدارة الموارد البشرية علي النحو المبين في الشكل التالي ، ومنه يتضح أن وظائف الموارد البشرية تمارس في ضوء تأثير عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية معا ، وتؤثر تلك الوظائف

بدورها علي عوامل البيئة الداخلية أيضا حيث تتحدد أهداف المنظمة وقيمها وإستراتيجيتها وهيكلها ... من خلال ممارسات الموارد البشرية. وتؤثر العوامل السابقة مجتمعة علي الأفراد والوظائف ركني إدارة الموارد البشرية الجوهريين ، حيث تظهر آثارهما في صورة نتائج للعمل تبدو في شكل الإنتاجية والجودة والرقابة ، وتنعكس آثار العوامل السابقة علي النتائج التنظيمية التي تتمثل في البقاء والنمو والربحية وتحقيق المركز التنافسي المرموق.

نموذج إدارة الموارد البشرية



أهداف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها :

١- الأهداف التنظيمية **Organizational Objectives** :

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل علي ابتكار الطرق التي تساعد المديرين علي تنمية وتطوير أدائهم ، ويبقى المديرون مسئولين عن أداء مرؤوسيهم كل في تخصصه ، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعضد المديرين وتساعدهم علي تحقيق أهداف المنظمة.

٢- الأهداف الوظيفية **Functional Objectives**.

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة علي مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة ، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة علي الوجه الأكمل.

٣- الأهداف الاجتماعية **Societal Objectives** :

تعمل إدارة الموارد البشرية علي تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى إلي تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

٤- الأهداف الشخصية **Personal Objectives** :

تعمل إدارة الموارد البشرية علي تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد علي حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز هممهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلي قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

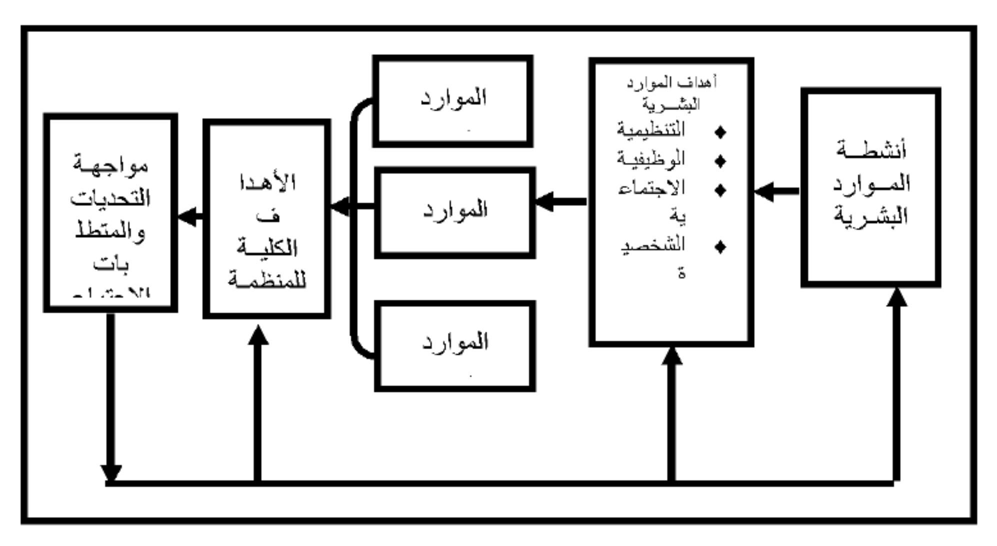
أنشطة إدارة الموارد البشرية

: Human Resource Management Activities

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها ، فإنها تقوم بمساعدة كافة إدارة المنظمة في الحصول علي احتياجاتها من الأفراد وتنميتها، واستخدامها ، وتقييم أدائها والمحافظة عليها، واستمرار بقائها في المنظمة وذلك بالكم والكيف المناسب لتحقيق أهداف المنظمة.

وكما يوضح الشكل التالي فإن أنشطة الموارد البشرية يجب أن تسعى لتحقيق الأغراض والأهداف الكلية للمنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الموارد الأخرى.

العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية وأهدافها



ومن بين أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي :

* تخطيط الموارد البشرية : ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات منها :

١- تخطيط القوى العاملة.

٢- تحليل وتصميم الوظائف.

٣- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

* تنمية الموارد البشرية : ومن بين مجالات هذا النشاط :

١- التأهيل والتهيئة المبدئية.

٢- التدريب والتنمية.

٣- التطوير الإداري والتنظيمي.

* التعويض والتحفيز : ويشمل هذا النشاط بعض المجالات منها :

١- تقييم الوظائف.

٢- تحديد الأجور والرواتب.

٣- التحفيز الفردي والجماعي.

* صيانة الموارد البشرية : وتشتمل علي بعض المجالات منها :

١- المنافع المالية.

٢- الخدمات الاجتماعية.

٣- الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

* علاقات العمل : وتشمل بعض المجالات منها :

١- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

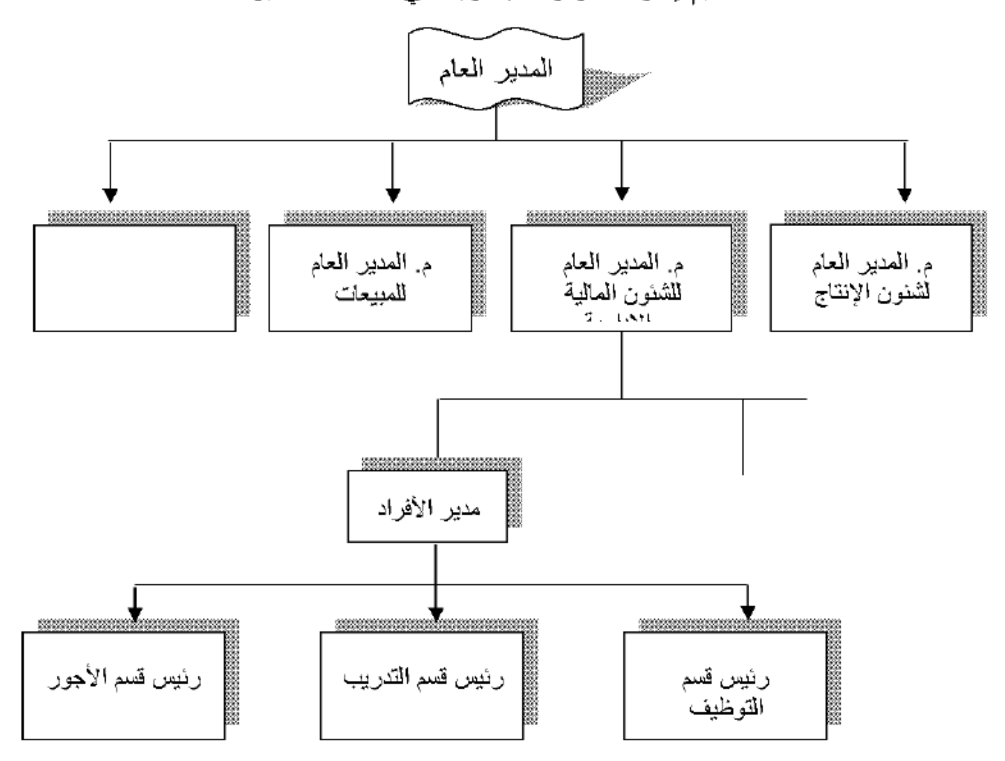
٢- إدارة الحركة الوظيفية (النقل – الترقية – الاستقالة – المعاش).

إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي :

تتعدد أشكال التنظيم تبعا لعدة عوامل أهمها حجم المنظمة ، ونمط ملكيتها، وشكلها القانوني ، وطبيعة نشاطها ، ودرجة المركزية المتبعة فيها ، هذا بالإضافة إلي فلسفة الإدارة تجاه الموارد البشرية.

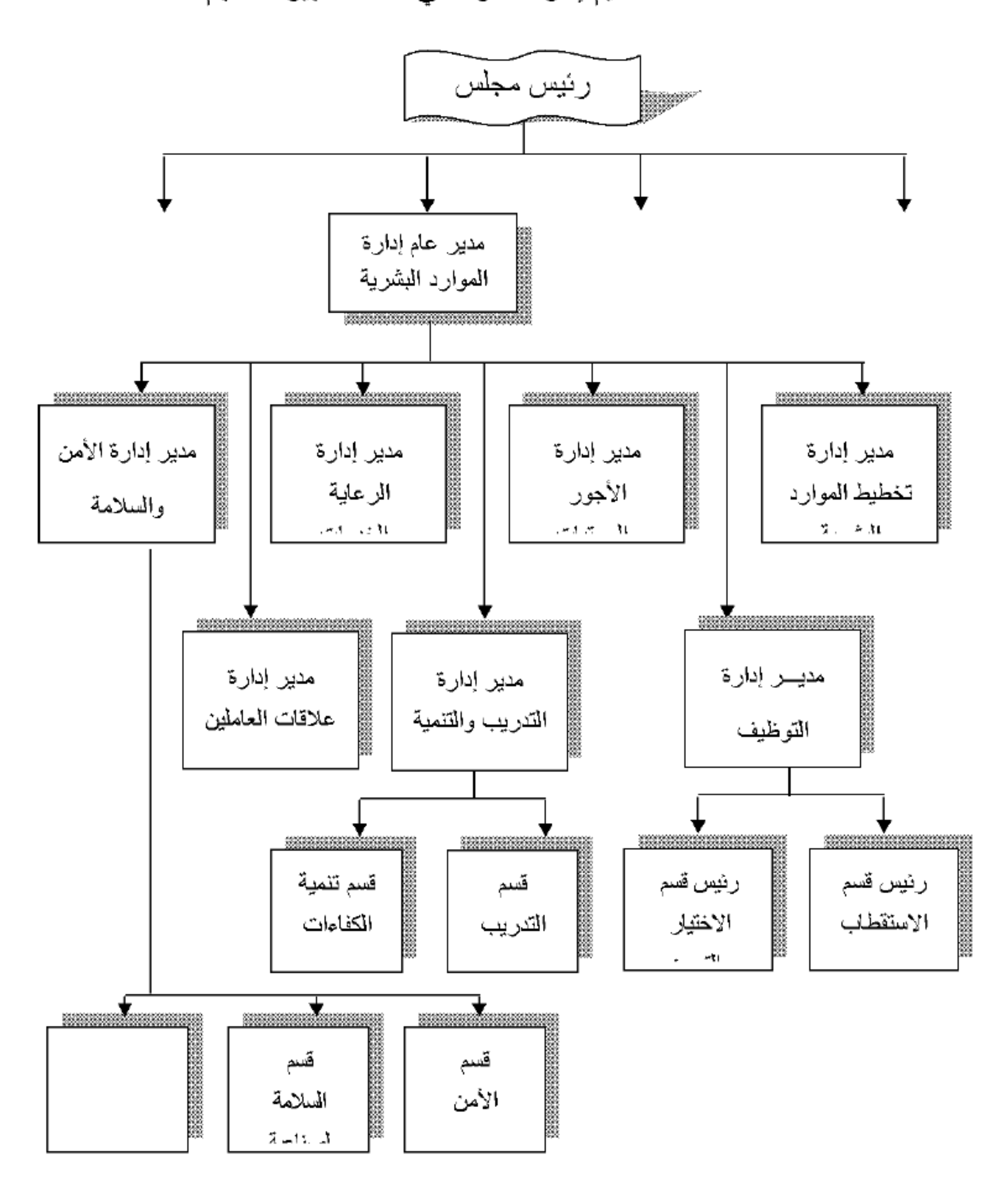
وتضطلع إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة بمجموعة محـــدودة من الأنشطة الخاصة بالأفراد ، وعادة ما يكون موقعهـــا فـــي مـــستوى الإدارة الوسطي ، وغالبا ما تتمثل الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في هـــذه الحالة في : استقطاب واختيار وتعيين الأفراد ، ومساعدة المديرين في تـــدريب وتنمية الأفراد وحفظ سجلاتهم وملفاتهم ويوضح الـــشكل التـــالي تنظـــيم إدارة الموارد البشرية في منظمة صغيرة.

تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمة صغيرة



أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فإن الوضع يختلف ، إذ يوجد مجموعة من الوظائف المتنوعة التي تهتم بإدارة وتنمية الموارد البشرية في جميع المجالات ويوضح الشكل التالي تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة ، مع ملاحظة أن هناك العديد من الأدوار التي تمارسها تلك الإدارة فيما يخص علاقاتها بباقي الإدارات والأقسام فهناك علاقات تنفيذية تتعلق بدورها الرسمي، وهناك علاقات استشارية ترتبط بدورها في تقديم النصح والمشورة للإدارات ، هذا إلي جانب علاقاتها الوظيفية النابعة من وظيفتها المتخصصة في الموارد البشرية.

تنظيم إدارة الأفراد في منظمة كبيرة الحجم



(٢)
تخطيط المـوارد البشرية

مجموعـة المبـادئ والـسياسات والإجـراءات المتعلقـة بـالموارد البشرية، والتـي تهدف إلـي تحديد وتـدبير الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة بمـا يساير خطـة المنظمـة بوجـه عـام ويسهم فـي تحقيق أهدافها.

- **مفهوم تخطيط الموارد البشرية.**
- **أهداف تخطيط الموارد البشرية.**
- **فوائد تخطيط الموارد البشرية.**
- **الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط الموارد البشرية.**
- **مراحل تخطيط الموارد البشرية.**
- **المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.**

مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تشتمل علي كل ما يهـم المنظمـة فيمـا يخص جانب الأفراد في إطار التعامل مع احتياجاتها المستقبلية وذلك بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين معا ، وبمعنى أدق يركز تخطيط الموارد البشرية علي تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمـة من خلال توفير المعلومات الكاملة واتخاذ القرارات الفعالة.

تؤكد الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية علي أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقف عند تحديد الاحتياجات النوعية من الأفراد كما ونوعا ، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضا تخطيط جوانب متعددة فيما يتعلـــق بنـــشاط الموارد البشرية .

ويمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية : "عملية التقدير والتنبؤ التي تقـــوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيـــق الأهـــداف العامـــة للمنظمـــة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها"

الأبعاد الجوهرية لتخطيط الموارد البشرية

١- أن تخطيط الموارد البشرية **عملية تحليلية منظمة** ومستمرة.

٢- يهتم تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب **الطلب علي العمالة**.

٣- تركز تخطيط الموارد البشرية علي تحليل جوانب **عرض العمالـــة داخليـــا أو خارجيا**

٤- تشمل عملية **تخطيط الموارد البشرية المنظمة ككل** وتهتم بكافة قطاعاتهـــا وإداراتها وأقسامها كل علي حده.

٥- عملية تخطيط الموارد البشرية **تخص المستقبل** ومن ثم تحتاج إلي حـــسن التوقع والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما وكيفا.

٦- من الأبعاد الواجب مراعاتها عند إجراء عملية التخطيط للموارد البـــشرية **الوقت المناسب لتوفير قوة العمل** وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة.

٧- إن التخطيط للموارد البشرية يعد **مكملا لخطة المنظمة ككل** ، ويجـــب أن يكون له دوره الواضح في تحقيق أهداف المنظمة.

أهداف تخطيط الموارد البشرية :

١- التعرف علي الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي : بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة علي المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة.
٢- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها ، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها.
٣- الوقوف علي المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل .
٤- تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية ، واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية.
٥- التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية. وبما يغطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة.
٦- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين ، وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية .
٧- التعرف علي المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية ، وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك .
٨- العمل علي صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية إلي جانب العمل علي ضمان الاستقرار النفسي والاجتماعي والصحي لهذه الموارد.

فوائد تخطيط الموارد البشرية :

١- **المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة.**
٢- **مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف .**

٣- **تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية .**

٤- **تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة .**

٥- **الحصول علي متطلبات المنظمة من العمالة .**

٦- **المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج .**

٧- **الحد من ظاهرة البطالة المقنعة.**

٨- **مواجهة العجز في العمالة.**

٩- **إعداد موازنات الأجور والمكافآت.**

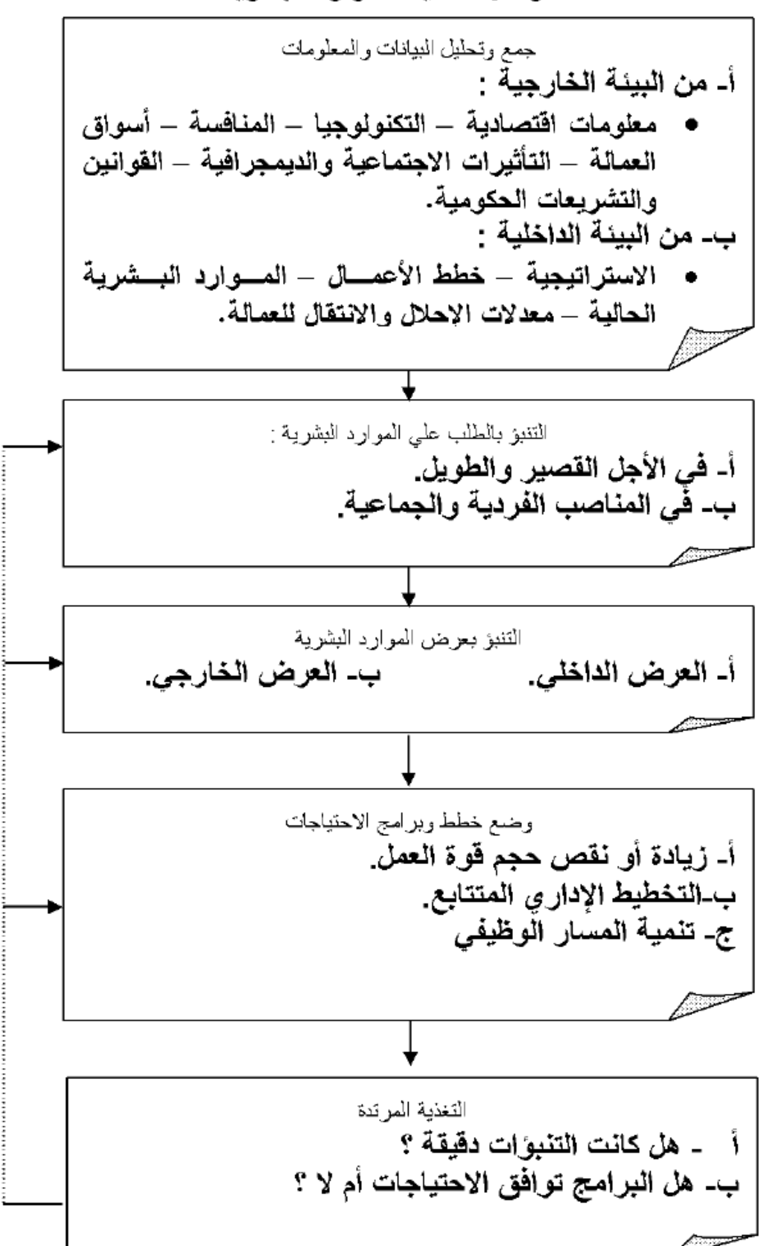
١٠- **التوزيع المناسب للعاملين علي أماكن العمل.**

مراحل تخطيط الموارد البشرية :

المرحلة الأولى : جمع وتحليل البيانات والمعلومات

حتى يمكن القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية علي نحو سديد ، لابد من دراسة وتحليل كافة العوامل المؤثرة سواء تعلقت بالبيئة الخارجية أو البيئة الداخلية. ومن ثم **يتطلب تخطيط الموارد البشرية معلومات دقيقة وكافية عن تلك العوامل وتحتوى البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية** كل ما يتعلق بالظروف الحالية والمستقبلية المتنبأ بها في المجالات الاقتصادية العامة، كذلك عن اقتصاديات الصناعة الخاصة بالمنظمة ، هذا بالإضافة إلي معلومات عن التكنولوجيا ومعدلات التقدم التقني وأثرها علي تشغيل العمالة ، إلي جانب المعلومات الخاصة بالمنافسة وأسواق العمل حيث يجب أن يلم القائمين بعملية التخطيط بظروف سوق العمل كمعدلات البطالة والمهارات المتاحة ، والعمر ، والنوع والتوزيع الجغرافي لقوة العمل ، وأخيرا فإن القائمين بعملية التخطيط يجب أن يكونوا علي وعي كامل بالظروف الاجتماعية والثقافية وتشريعات وقوانين العمل ، والتي تؤثر مباشرة في إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين وساعات العمل وسن التقاعد وإجراءاته ...... وغيرها.

مراحل تخطيط الموارد البشرية



ويأتي **النوع الرئيسي الثاني للمعلومات من داخل المنظمة** وتحتوى البيانات والمعلومات الداخلية علي خطط المنظمة في الأجل القصير والطويل والاستراتيجيات الرئيسية والفرعية للمنظمة ووحداتها المختلفة، والتسهيلات المختلفة الحالية والمتوقعة ، هذا بالإضافة إلي المعلومات عن أثر التطور والتغير المحتمل في أساليب الأداء والإنتاج علي نوعية وحجم العمالة المطلوبة فقد يتطلب التغير أفرادا ذوي مهارات وخبرات قد لا تكون متاحة في المنظمة ، هذا ويجب توفر المعلومات الكاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة والتغيرات الممكن إجراؤها عليه مستقبلا ، ويحتاج القائمين علي تخطيط الموارد البشرية إلي معلومات أيضا عن الوضع الحالي للموارد البشرية والسياسات التي تحكمها وخاصة فيما يتعلق باختيار وتعيين الأفراد في المواقع الوظيفة المختلفة ومستويات مهاراتهم ، وخطوات مسارهم الوظيفي ، والمتوقع تركهم أو تقاعدهم عن العمل أثناء فترة الخطة التي تم دراستها.

المرحلة الثانية : التنبؤ بالطلب علي الموارد البشرية :

بمجرد انتهاء القائمين علي جميع البيانات والمعلومات من مهامهم في البيئة الداخلية والخارجية ، تبدأ أنشطة التنبؤ بالطلب علي الموارد البشرية وذلك لتحديد عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة لتحمل مسئولية تنفيذ خطط المنظمة في المستقبل.

العوامل الواجب مراعاتها عند اختيار طرق التنبؤ :

١- **درجة الاستقرار والتأكد في البيئة التي توجد بها المنظمة.**
٢- **مدى توفر البيانات وإتاحتها.**
٣- **عدد العاملين** فإذا تميز عدد العاملين بالكثرة يصبح من الممكن الإعتماد علي الطرق الإحصائية ، مثل تحليل الانحدار وسلاسل ماركوف ، أما في حالة العدد الأصغر من العاملين فربما يخضع ذلك للطرق الحكمية.

٤- **الموارد المتاحة** لإجراء عمليات التنبؤ من حيث الوقت المتاح ، ومـــدى تـــوفر الحاسب الآلي وطاقاته وإمكاناته المتاحة، والخبرات والكفاءات البشرية المتاحـــة وغيرها.

٥- **تأييد الإدارة العليـــا** : إن دعم الإدارة العليا وموافقتها علي إجـــراء عمليـــة التنبؤ بالطرق العلمية من أهم العوامل الواجب مراعاتها.

٦- **المدى الزمني** : قد تكون الطرق الحكمية هي الأفضل في التنبؤ بالاتجاهات الخاصة باحتياجات المنظمة من الأفراد في الأجل الطويل، بينمـــا تـــصبح الطرق الكمية هي الأدق والأنسب في الأجل القصير.

طرق التنبؤ بالطلب علي العمالة

أ - الأساليب غير الكمية (الحكمية)

ويبنى هذا الأسلوب أساسا علي الرأي والحكم الشخصي والتجربة الماضية، ومن أهم الطرق التي يمكن استخدامها في هذا الصدد :

١- **التنبؤ من أعلي إلي أسفل (استطلاع آراء المسئولين).**

٢- **التنبؤ من أسفل إلي أعلي (استطلاع آراء العاملين).**

٣- **طريقة تحديد الأهداف** بناء علي تحديد الأهـــداف التفـــصيلية للقطاعـــات والوحدات وفقا للخطة العامة.

٤- **طريقة دلفي** : تعتمد هذه الطريقة علي آراء ذوى الخبرة من المستشارين في مجال تنمية الموارد البشرية وتخطيط الاحتياجات منها.

ب - الأساليب الكمية :

تنقسم الأساليب الكمية إلي عدة أنواع من بينها :

١ – طريقة الانحدار البـــسيط : وتهتم هذه الطريقة بدراسة العلاقـــة متغيـــرين وليكن الأول معبرا عن عدد السنوات والثاني يعبر عن المـــشاهدات المختلفـــة

لأعداد الأفراد خلال تلك السنوات ، وغالبا ما تستخدم كخطوة أولى لتقدير الاحتياجات البشرية

٢- **أسلوب تحليل عبء العمل :** تهدف هذه الطريقة إلي تقدير العدد اللازم من القوى العاملة خلال فترة إعداد الخطة علي المدى القصير. وتعتمد علي تحليل عبء العمل عن طريق تحديد حجم الإنتاج اللازم كل فترة زمنية معينة ، وبناء علي ذلك يتم تحديد العدد اللازم من الأفراد.

٣- **طريقة معامل الارتباط :** يعتمد استخدام معامل الارتباط في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية علي أساس الربط بين متغيرين أحدهما يمثل عدد العاملين ويمثل المتغير الآخر حجم النشاط أو الإنتاج أو المبيعات ، فإذا تبين وجود ارتباط بين المتغيرين ، فإنه يمكن الحصول علي تقديرات العمالة مستقبلا ويمكن تحديد عدد الأفراد بطريقة بيانية أو رياضية اعتمادا علي معادلة الارتباط.

المرحلة الثالثة : التنبؤ بعرض الموارد البشرية :

بعد الدراسة التحليلية للطلب علي الموارد البشرية لتقدير احتياجات المنظمة خلال الفترة المستقبلية يصبح من الضروري القيام بدراسة وتحليل عرض الموارد البشرية سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

أولا : العرض الداخلي للموارد البشرية :

يدرس القائمين علي تخطيط الموارد البشرية عرض العمالة المتوفرة حاليا لدى المنظمة والتغيرات المتوقع حدوثها عليه مستقبلا ، ويتكون العرض الداخلي للعمالة من كل الأفراد الحاليين لدى المنظمة ويمكنهم ملأ الطلب المستقبلي ببقائهم في مناصبهم الحالية أو بترقيتهم إلي مناصب أعلي أو بانتقالهم لشغل مناصب شاغرة في أماكن أخرى بالمنظمة.

ويتغير العرض الداخلي للعمالة باطراد بدخول موظفين جدد وخروج آخرين نظرا لتقاعدهم أو استقالتهم أو إقالتهم أو موتهم. هذا ويتغير أيضا المزيج المهاري كلما تحرك الأفراد في الداخل والخارج نتيجة تنمية قدراتهم واكتسابهم المهارات من خلال التدريب والتنمية.

العرض الداخلي للعمالة في وظيفة معينة =

عدد الأفراد في الوظيفة أول المدة + الإضافات خلال الفترة بسبب النقل والترقية إلي الوظيفة والعودة من الأجازات والبعثات والإعارات .... − النقص خلال الفترة بسبب التقاعد، والاستقالة والإقالة والنقل والترقية من الوظيفة والإعارات ....

وحتى تتم هذه الدراسات التحليلية علي الوجه الصحيح في المنظمات الكبيرة فإن الأمر يتطلب الاستعانة ببعض الطرق التي تيسر عملية تقدير العرض الداخلي المستقبلي من الأفراد ومن بين تلك الطرق :

١- **طريقة مخزون المهارات Skill Inventory** : يشير مخزون المهارات إلي ذلك النظام اليدوي أو الآلي الذي يتم تصميمه لحفظ ومتابعة رصيد الخبرة الخاص بالموارد البشرية في المنظمة.

٢- طريقة نظم معلومات الموارد البشرية

Human Resource Information System :

تعد نظم معلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخداماتها من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف وسياسات الأفراد بما ييسر إنتاج المعلومات والتقارير التي تساعد في اتخاذ القرارات.

وتمثل نظم معلومات الموارد البشرية : " مجموعة المكونات التـي تعمـل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة وتفسيرها ، بهدف توفير المعلومات المتكاملة عن المـوارد البشرية وتيسيرها أمام المستفيدين من المديرين بالمنظمـة وغيـرهم لاتخـاذ القرارات بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد والوظائف والمنظمة ككل.

٣- سلاسل ماركوف Markov Chain :

تعتمد طريقة سلاسل ماركوف علي تحليل نـسب تحـرك العمالـة داخـل الإدارات من خلال إعطاء نسب توقع أو احتمال لحدوث الانتقـال مـن حالـة وظيفية لأخرى بما يمكن من استخدام هذه النـسب للتنبـؤ باتجاهـات التغيـر المستقبلي للعمالة.

ثانياً : العرض الخارجي للموارد البشرية :

إن تعيين عاملين جدد ، واستقالة آخـرين أو إقـالتهم ، وانتقـال غيـرهم لمنظمات أخرى ، يدل علي تفاعل المنظمة مع أسواق العمل الخارجية ، ومـن ثم فإنه لكي يتم التخطيط للموارد البشرية بكفاءة يجب دراسة وتحليل العـرض الخارجي للموارد البشرية ، مما يتطلب تتبع البيانات المجموعـة والمنـشورة دورياً عن عرض قوة العمل بمختلف أشكالها :

١- **قوة العمل المدنية** : وتتألف من جميع الأفراد البالغين ستة عشر عاما فأكثر ، والذين لا يرتبطون بالخدمة العسكرية ، وهم موظفين فعـلا أو طـالبي توظف ، ولا يشتمل ذلك علي المعوقين أو المتقاعـدين أو المـسجونين أو نزلاء المستشفيات... الخ.

٢- **قوة العمل الاحتياطية** : وتتألف من البالغين ستة عشر عاما فأكثر ، ولكنهم لا يعملون ولا يرغبون حاليا في العمل ، كل لأسبابه الخاصة ، ويشتمل ذلك

علي الطلبة وربات البيوت والأشخاص المتقاعدين ، فهؤلاء يعدون قوة احتياطية لإمكانية إلحاقهم بالعمل في حالات الطوارئ أو عند توفر الظروف المحفزة لدفعهم للعمل.

معدل المشاركة في قوة العمل : ويعبر هذا المعدل عن نسبة العاملين البالغين عمرا معينا ونسبتهم إلي قوة العمل.

٣- **معدل البطالة** : ويعبر معدل البطالة عن أولئك الذين يقعون في قوة العمل ويبحثون عنه ولكنه لا يجدوه. فإذا كانت نسبة البطالة مرتفعة فعندئذ يوصف سوق العمل بأنه " مفتوح أو حر " ، مما يعني توفر قوة عمل متاحة أمام المنظمات. وعكس ذلك إن كان سوق العمل " محكم أو مقيد " فإن نسبة البطالة تكون منخفضة جدا ، ويصعب علي المنظمات الحصول علي احتياجاتها من العمالة الجديدة بسهولة.

ومن **أهم العوامل** الواجب دراستها عند تخطيط الموارد البشرية لبيان العرض الخارجي للعمالة ما يلي :

١- أسواق العمل .
٢- الاتجاهات الديمغرافية في عرض العمالة.
٣- الاتجاهات الوظيفية .
٤- الظروف الاقتصادية.

المرحلة الرابعة : وضع برامج الاحتياجات من الموارد البشرية :

بعد إجراء كافة الدراسات والتحليلات السابقة والخاصة بالطلب علي العمالة والعرض الداخل لها ، يمكننا إجراء عمليات التوفيق بين الطلب والعرض. فغالبا لا يحدث التوافق التام بين الطلب والعرض علي العمالة من حيث الكم والكيف ، وإن تحقق التوازن لبعض التخصصات أو في بعض القطاعات أو في بعض الأوقات ، إلا أننا لا نضمن تحقيق هذا التوازن بصورة مستمرة.

ويتطلب ذلك من المنظمات وضع التصورات عما يجب أن تنتهجه من بدائل لمواجهة الفجوة بين الطلب والعرض وذلك علي النحو التالي :

١- في حالة زيادة الطلب علي العرض (النقص في العمالة / العجز) :

في هذه الحالة يمكن للمنظمة أن تتبع أي من البدائل التالية :

- تعيين موظفين جدد بصفة دائمة.
- عرض حوافز مغرية لإطالة سن التقاعد أو الإحالة للمعاش.
- زيادة فترة العمل بإطالة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- الإعتماد علي مقاولي الباطن في الشركات والمنظمات الأخرى.
- الإعتماد علي عقود التوظيف المؤقتة.
- إعادة الهيكلة من أجل تقليل الاحتياجات.
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
- تحسين برنامج الأجور والحوافز بمراعاة تأثيره علي الإنتاجية.
- تشجيع الأفراد للانتقال فيما بين الوظائف بحيث يتم الاستفادة من العمالة في الإدارات التي تعاني من الفائض.

٢- في حالة زيادة العرض علي الطلب (الزيادة في العمالة / الفائض) :

يمكن للمنظمات في حالة وجود فائض عمالة أن تتبع أي من البدائل التالية:

- عدم الإحلال للموظفين التاركين للعمل.
- عرض حوافز للمعاش المبكر.
- تقليل ساعات العمل أو زيادة أوقات الراحة
- استخدام الوقت الزائد لتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم أو صيانة الآلات والمعدات.
- الاستغناء عن العمالة الزائدة.

- خفض الأجور والحوافز بما يدفع العاملين لترك العمل ، وبحيث لا يؤثر علي الإنتاجية في نفس الوقت.
- تشجيع الأفراد علي الانتقال للوظائف التي تعاني من عجز العمالة.

المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية :

١- عدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية .
٢- ضعف كفاءة القائمين علي عملية تخطيط الموارد البشرية.
٣- تعدد العوامل المؤثرة علي عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها .
٤- انخفاض الإنتاجية في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجدد .
٥- صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية.
٦- اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة ، حيث يوجد فائض في العمالة في بعض الوظائف ، في حين يوجد عجز في بعض الوظائف الأخرى .
٧- صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية.

(٣)
تحليل وتوصيف الوظائف

جمع وتسجيل وتحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف ، بما يمكن من تحديد خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة ، ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة وعلاقاتها ببقية الوظائف في المنظمة.

- **مفهوم تحليل الوظائف.**
- **مراحل وخطوات عملية تحليل الوظائف.**
- **توصيف الوظائف.**
- **توصيف الموظف.**

مفهوم تحليل الوظائف :

عملية تحليل الوظائف تعني :

" جمع وتسجيل وتحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف ، بما يمكن من تحديد خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة ، ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة وعلاقاتها ببقية الوظائف في المنظمة "

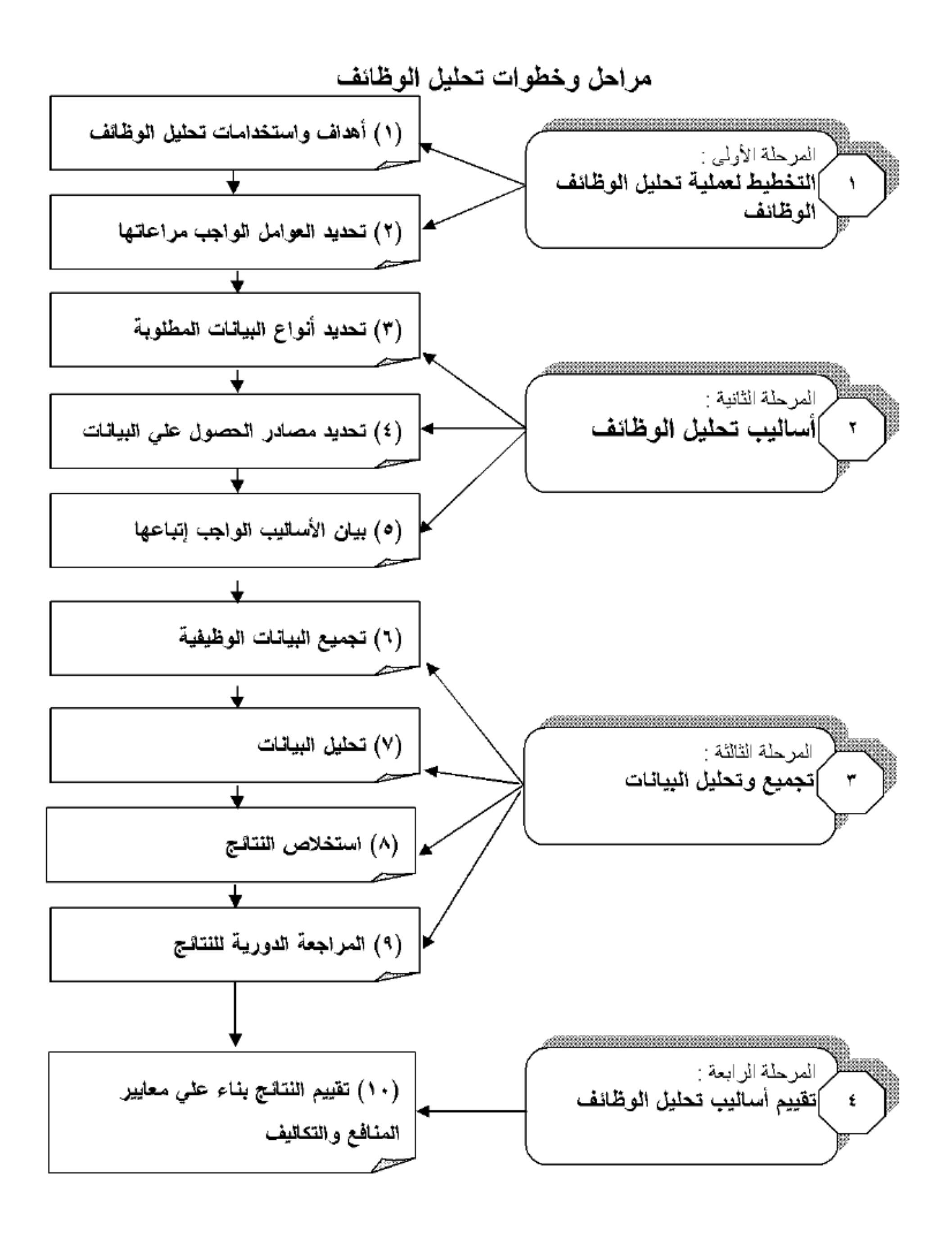
العنصرين أساسين الواجب أخذهما في الاعتبار عند التفكير في تحليل الوظائف :

- **التغيير المستمر في العوامل المرتبطة بالوظيفة.**
- **تحديد مواصفات شاغلها.**

مراحل وخطوات عملية تحليل الوظائف :

تتكون عملية تحليل الوظائف من أربع مراحل رئيسية يمكن تفصيلها إلـــي عشر خطوات فرعية ، كما يوضحها الشكل التالي .

مراحل وخطوات تحليل الوظائف



المرحلة الأولى : التخطيط لعملية تحليل الوظائف :

عند القيام بالتخطيط لعملية تحليل الوظائف تهتم المنظمة بدراسة عدة موضوعات أهمها :

- أهداف واستخدامات تحليل الوظائف .
- أنواع الوظائف التي تريد أن يشملها برنامج التحليل.

ومن ثم يمكننا تناول هذه المرحلة من خلال الخطوتين التاليتين :

١ - أهداف واستخدامات تحليل الوظائف :

هناك العديد من الأساليب التي تدعو إلي ضرورة القيام بتحليل الوظائف، من أهم تلك الأسباب الاستخدامات المتعددة لتحليل الوظائف في منظمات الأعمال. كتخطيط الموارد البشرية، وتتبع إجراءات الاختيار والتعيين ، وتدريب الأفراد ، وتقييم الأداء ، وإعداد هيكل عادل للأجور، هذا بالإضافة إلي التعرف علي الواجبات المطلوبة من الوظيفة والمؤهلات والمهارات الضرورية للقيام بتلك الواجبات.ومن أهم استخدامات تحليل الوظائف :

أ) **تخطيط الموارد البشرية** : من خلال تحديد أعداد معينة توزع علي الوحدات الإدارية بحسب الحاجة إليها ،إلي جانب بيان المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة لكل منها في الوقت والمكان المناسبين ، ويتوقف تحقيق ذلك علي نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وتصميمها.

ب) **الاختيار والتعيين :** قبل أن تتم عمليات الاختيار والتعيين لابد للمنظمة أن تقوم بعملية تحليل وتصميم الوظائف حتى تتمكن من تحديد المؤهلات والخبرات والخصائص والشروط الواجب توافرها في الأفراد.

ج) **تقييم الوظائف** : يعد تقييم الوظائف من أهم الأسباب الداعية لتحليلها فبدون المعلومات الواضحة والمحددة عن الوظائف ومكانة كل منهـا ومقارنتهـا بغيرها من الوظائف لا يمكن تقييمها علي الوجه الصحيح.

د) **التدريب والتنمية** : تفيد معلومات تحليل الوظائف بشكل كبيـر فـي تحديـد الاحتياجات التدريبية، فبدون تلك المعلومات يبدو صـعبا تحديـد النتـائج والمقاييس الخاصة بالأداء والكفاءة المطلوبة وبالتالي بيان أبعـاد العمليـة التدريبية الواجب التخطيط لها.

هـ) **إعادة تصميم الوظيفة** : إن المتغيرات المؤثرة علي أنـشطة المنظمـات ومخرجاتها متعددة ومتباينة ، وخاصة في الوقت الحالي والمستقبلي ممـا يدعو إلي ضرورة مراعاة عنصر المرونة. ومن ثم يجـب الأخـذ فـي الاعتبار هذه التغيرات وعوامل الحداثة عند إعادة تجميع البيانـات عـن الواجبات والمسئوليات والطرق المتعددة لأداء الوظيفة.

و) **تقييم الأداء** : تهدف عملية تقييم الأداء إلي التأكد مـن أداء الأفـراد لمهـام وأنشطة وظائفهم بما يحقق الفعالية المطلوبة ، ولهذا فإنه لقياس وتقييم الأداء يصبح من الضروري مقارنة متطلبات الوظيفة وخصائصها وما يقوم بـه الأفراد من ممارسات وأعمال.

ز – **مراجعة التنظيم وإعادة الهيكلة** : عندما تبدأ عمليات إعادة التنظيم والنظـر في هيكل المنظمة فإنه يصبح من الضروري تجميع كافة المعلومات اللازمة عن مكونات وخصائص كل الوظائف التي يحتوي عليها.

ح) **حقوق العاملين** : يسهم تحليل الوظيفة وبيان خصائصها ومواصفات شاغلها في تحديد الحقوق المترتبة للعاملين مع بيان العلاقة بـين جهـات العمـل

والعاملين بها، وكذلك تحديد النواحي القانونية والشرعية الحاكمة كعلاقة الموظف بعمله في مختلف مجالاته.

٢- العوامل الواجب مراعاتها عند الرغبة في تحليل الوظائف.

توجد مجموعة متعددة من العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند الرغبة في تحليل الوظائف تمثل هذه العوامل مجموعة المعايير الواجب مراعتها :

- توفير منتجات عالية الجودة.
- كذلك الوظائف الجديدة والوظائف المتداخلة والتي تحتاج إلي تدريب وتنمية مستمرة.
- الاعتبارات القانونية والشرعية عند تحليل الوظائف.وكذلك تراعى
- إمكانات شغل الوظيفة عن طريق المرأة وتأثيرات ذلك علي الأداء.
- تطبيق تكنولوجيا معاصرة أو الأخذ بمقترحات جديدة لتطوير طرق الأداء ،
- التخلص من بعض الوظائف وتوزيع مسئولياتها وواجباتها علي الوظائف الأخرى
- في حالة التوسع والأثر الوظيفي.

المرحلة الثانية : أساليب تحليل الوظائف :

لتحديد أسلوب أو أساليب تحليل الوظائف ، فإن محلل الوظيفة يجب أن يقرر :

١- البيانات الواجب تجميعها.

٢- مصادر الحصول علي البيانات.

٣- اختيار الأسلوب المناسب لجمع البيانات.

١- أنواع البيانات المطلوبة عن الوظيفة :

أ- **سلوك الوظيفة** : فيتم تحديد الأنشطة والتصرفات التي يقوم بهــا شــاغل الوظيفة بحيث تصاغ في صورة مصطلحات محددة.

ب- **القدرات المطلوبة** : وتمثل القدرات الضرورية المطلوبة لأداء الوظيفة.

ج- **خصائص الوظيفة** : وتمثل العوامل الأخرى التي تتطلبها الوظيفــة مثــل : استخدام المهارات المختلفة ومواهب الموظف لإتمامها. القدرة علي إتمــام بعض الأعمال دون الإعتماد علي التفاصيل تقديم بعض الأنشطة الأساسية للأفراد والمجتمع بشكل متكامل .إمداد الموظف بقدر من الحريــة لتحديــد المطلوب وتحقيق الإنجاز.السماح للموظف بالتعليم المستمر.

د- **الأدوات والمعدات المطلوبة** : عندما يتطلب أداء مهام الوظيفة بعض الآلات أو المعدات أو الأدوات أو أي وسائل مساعدة لأداء العمل ، فإنه يجب توفير كافة البيانات المتعلقة بها عند تحليل الوظيفة سواء كانت بصورة كميــة أو كيفية ، فالبيانات الوصفية تقدم بيانات غير رقمية تصف السلوك أو القــدرة أو الخصائص والأدوات المطلوبة للوظيفة ، أما البيانات الكمية فإنها تتعلق بالخصائص المحددة بالأرقام وهى تسمح للمحلل بإجراء المقارنــات بــين الوظائف ، وتحديد نتائج أعمال الوظيفة وتقييمها وتطويرها.

٢- مصادر الحصول علي البيانات :

يمكن الحصول علي البيانات اللازمة لتحليل الوظائف من عدة مصادر بعــضها يعتمد علي الأفراد ، وبعضها الآخر لا يعتمد علي الأفراد ، ومــن بــين المــصادر الخاصة **بتجميع البيانات** من الأفراد :محلل الوظائف. الموظــف (القــائم بالعمــل) .المشرف علي الموظف.الخبراء أو المستشارين.

أما **مصادر تجميع البيانات** التي لا تعتمد علي الأفراد فمنها : بيان الوصف والتوصيف الوظيفي. سجلات صيانة المعدات والآلات.تصميم المعدات.أفلام عن الأعمال التفصيلية للموظفين.التدريب ومواد التدريب والتنمية الوظيفية.المحاضرات ووسائل الإعلام.

٣ – أساليب تحليل الوظائف Techniques Of Job Analysis :

- المقابلات Interviews
- التقارير الذاتية Self – Reports
- قوائم الاستقصاء Questionnaires
- قوائم المراجعة Checklists
- سجل الموظف اليومي Diaries and logs Observation
- الملاحظة Observation
- ملاحظة الزملاء Participant Observation
- طريقة الأحداث الجوهرية Critical Incident Method
- التحليل المتتابع للمهام Hierarchical Task Analysis
- تحليل مستودع البيانات Repertory Grid
- تقييم الكفاءة Assessment Competence

وفيما يلي نبذة عن أهم تلك الأساليب :

أ – المقابلات Interviews

يجب أن تتم مقابلات تحليل الوظائف بالطريقة الفعالة التي تحقق الأهداف المنشودة ، ومن أهم **الاعتبارات الواجب مراعاتها حتى يتحقق النجاح لمقابلات تحليل الوظائف** ما يلي :

❑ الإعداد للمقابلة :

(١) التأكد من إبلاغ الأفراد الذين سيتم مقابلتهم بمواعيد وأماكن المقابلات ،

(٢) إختيار المكان المناسب والمريح لإجراء المقابلة.

(٣) التهيئة النفسية والمعنوية للمقابلين بما يؤدي لسيطرة الموضوعية ، وتدنية التحيز.

- افتتاح المقابلة :

(٤) وضع الموظف في جو مريح ومطمئن. التعرف باسمه وعمله وتعريفه باسمك والحديث معه في أحاديث عامة حتى يأنس الجو والمناخ المحيط به.

(٥) صف بوضوح الغرض من المقابلة ، وتأكد من فهم الموظف لذلك ، وبين له دور المعلومات التي سيقدمها وأهميتها لكل من العاملين والمنظمة.

(٦) شجع الموظفين علي التحدث ، وكن لطيفا معهم وأظهر اهتمامك وإخلاصك لما يقول.

- إدارة المقابلة :

(٧) ساعد الموظف للحديث عن واجبات الوظيفة بصورة طبيعية ملتمسا فيها التسلسل بحسب مرور الوقت اللازم لأداء العمل

(٨) حافظ علي حيوية المقابلة وتنشيطها للحصول علي أفضل كم من البيانات مستعيناً بمهارات التحدث المعروفة .

(٩) السماح للموظف بالوقت الكافي للتفكير والإجابة عما يطرح عليه من أسئلة .

(١٠) تجنب الأسئلة التي يمكن الإجابة عليه بـ (نعم) أو بـ (لا) فقط.

(١١) تجنب الأسئلة العامة الفضفاضة.

(١٢) استخدم اللغة السهلة والمفهومة للموظف.

(١٣) لا تكن متحفظا أو منعزلا أكثر من اللازم ، وبين الفوائد التي سيستفيد منها الموظف.

(١٤) حاول أن تكون مستقرا ، ومتناسقاً مع أهمية المقابلة .

(١٥) حاول أن تحصل علي كل المعلومات التي تحتاج إليها عن الوظيفة، والتي يمكن للموظف أن يقدمها.

❑ إنهاء المقابلة :

(١٦) أظهر أن المقابلة تقترب من نهايتها من خلال بعض الأسئلة التي تلقيها أو التعبيرات والحركات ونبرات الصوت

(١٧) لخص أهم المعلومات والموضوعات التي أبـــداها الموظـــف ، وأســـأل الموظف هل شمل ملخصك جميع ما اشتملت عليه المقابلة.

(١٨) بين للموظف كيف ستتم الاستفادة من الآراء التي أبداها مستقبلا.

(١٩) اختم المقابلة بتحية طيبة مع تقديم الشكر والامتنان للموظف علي حسن تعاونه وإنصاته وحديثه.

ب- التقرير الذاتي Self – Reports :

يمكن سؤال شاغلي الوظائف عن خصائص ومهام وظـــائفهم ، ثـــم إعـــداد التوصيف اللازم للوظيفة ، عن طريق إعداد تقارير تفصيلية تحتوي علي كافة بيانات الوظيفة تقدم بصورة مكتوبة ، ويتطلب هذا الأسلوب تدريب الأفراد علي مهارة كتابة التقرير الفعالة عن وظائفهم ويتميز بالواقعيـــة والحداثـــة لمعايـــشة الأفراد للوظائف وإحساسهم بالاطمئنان والتقدير لأنهم هم الذين يرصدون مهـــام وظائفهم ، ولكن يؤخذ علي هذا الأسلوب عدم دقة البيانات وجودتها أحيانا لتحيز شاغلي الوظائف أو عدم عرض البيانات بالصورة المطلوبة لافتقـــادهم مهـــارة الكتابة وحسن التعبير.

ج- قوائم الاستقصاء Questionnaires

يعد أسلوب قوائم الاستقصاء من الأساليب واسعة الانتشار المستخدمة فـــي الحصول علي البيانات والمعلومات المتعلقة بالوظائف ، خاصة عنـــدما يكـــون هناك عددا كبيرا من الأفراد يجب تحليل وظائفهم ، وتعد طريقة غير مكلفة ولا تحتاج إلي وقت طويل إذا ما قورنت بتجميع المعلومات عن طريق المقـــابلات

هذا بالإضافة إلي أن تجميع عدد كبير من إجابات الأفراد علي أسـئلة موحـدة يمكن من إجراء التحليل الصحيح.

ومن أهم المعلومات الواجب الحصول عليها لتحليل الوظائف بصورة دقيقة :

١- تعريف الوظيفة وتحديد المسمى المعروفة به.
٢- تحديد علاقات الوظيفة الرأسية والأفقية.
٣- بيان مكونات الوظيفة وأغراضها الرئيسية.
٤- بيان مقاييس ومعايير الأداء الخاصة بالوظيفة.
٥- الخصائص الشخصية لشاغل الوظيفة.
٦- القيود الخاصة بالسلطة ومدى القدرة علي اتخاذ القرارات.
٧- الإحصائيات ذات العلاقة المرتبطة بالنواحي المالية والأدوات والمعـدات والموارد وكافة البيانات المرتبطة بالنتائج.
٨- ظروف العمل المادية والمعنوية.
٩- المعلومات الأخرى التي لها علاقة وثيقة بالوظيفة.

د- قوائم المراجعة Checklists :

تقدم قائمة المراجعة مجموعة من العناصر تساعد في تحليل وظيفة معينـة، ويقوم شاغل الوظيفة والمشرف عليها بالإجابة علي الأسـئلة المتعلقـة بتلـك العناصر. وهذا الأسلوب مفيد خاصة في حالة وجود عدد كبير مـن الوظـائف الروتينية التي يتم العمل فيها علي وتيرة واحدة حيث تتشابه مهامها وأنشطتها.

ويمكن القول أن هذا الأسلوب يتميز بالسهولة والسرعة في التطبيق في حالة الأعداد الكبيرة من الوظائف المتشابهة ، ولكن تتمثل المشكلة الرئيسية المتعلقـة بهذا الأسلوب في الحاجة إلي إعداد قائمة شاملة ودقيقة للعناصر المراد دراستها

وتحليلها حتى يحصل محلل الوظائف علي الصورة الحقيقية والواقعية لتحليل الوظيفة المطلوبة.

هـ) سجل الموظف اليومي Diaries and Logs :

يمكن الاعتماد علي تدوين الملاحظات وتسجيلها بصورة يومية أولا بأول، حيث يطلب من شاغل الوظيفة تدوين كافة الأنشطة والمهام التي يمارسها طوال يومه بحسب قيامه بها.

ويناسب هذا الأسلوب المستويات الإدارية العليا ، وإن كان يحتاج إلي مراعاة الدقة والمتابعة لما يتطلبه من وقت يتسم بالأهمية حيث يرتبط تطبيقها بأشخاص ليس لديهم الوقت الكافي لتدوين الملاحظات والمقترحات المطلوبة.

و) الملاحظة Observation

تعد الملاحظة من بين الأساليب العامة المعروفة للحصول علي البيانات والمعلومات لتحليل الوظائف ، ويمكن القول أن هذا الأسلوب يمثل الأساس الجوهري عند دراسة العمل والتعرف علي الحركة والزمن المطلوبين لأدائه.

ز) ملاحظة الزملاء Participant Observation

يمكن تدعيم أسلوب الملاحظة الذي يتم بناء علي ما يراه محلل الوظيفة بملاحظة الزملاء وأفراد المجموعة المشاركين للفرد الذي يؤدي الوظيفة وذلك للحصول علي كافة البيانات المتعلقة بالوظيفة بصورة شمولية. حيث أن الأفراد المشاركين يعايشون الفرد ويلاحظون تكراره لمهام وظيفته مما يسمح لهم بمتابعة كافة إجراءات العمل.

ح) طريقة الأحداث الجوهرية Critical Incident Method :

يقوم هذا الأسلوب علي أساس سؤال شاغل الوظيفة عـن أهـم الأحـداث الجوهرية والحرجة التي واجهته عند أدائه لمهام وظيفته حيـث يهـتم محلـل الوظيفة بتكوين صورة واضحة عن المجالات الأساسية ذات العلاقـة الوثيقـة بنجاح أو فشل الوظيفة. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب علي قدرة الأفراد علي تذكر الأحداث الجوهرية في حياتهم الوظيفية وبيان تأثيرها علـي الأداء والـوظيفي. ويتم ذلك من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع الأفراد للوقوف علي التـصرفات السلوكية في الأحداث الحرجة في وظائفهم وتأثيراتهـا المختلفـة علـي الأداء الوظيفي.

ط) التحليل المتتابع للمهام Hierarchical task Analysis :

يعتمد هذا الأسلوب علي تجزئة الوظيفة إلي عدة مهام متتابعة ثم يتم تجزئة الأخيرة بدورها إلي مهام فرعية subtasks ، ويسهم ذلك في بيان الأهـداف أو النتائج المراد تحقيقها من كل مهمة ، ومن ثم بيان الوصف التحليلي لما يجب أن تمارسه الوظيفة وتحديد المقاييس الواجب الالتزام بها لتحقيـق ذلـك ، وبيـان الظروف والمتغيرات المناسبة الواجب مراعاتها لتحسين أداء المهام.

ى) تحليل مستودع البيانات Repertory Grid

يركز هذا الأسلوب علي دراسة مكونات الوظائف من خلال التعرف علـي الاختلافات بين الأداء العالي والأداء المنخفض ، إنه أسلوب مناسب للحـصول علي الخصائص الشخصية ، ووجهة نظر الأفراد بصورة شاملة ، إذ يقوم محلل الوظيفة بإجراء مقابلات مع أحد المديرين للحصول علي آرائه حول وظيفة ما، من ناحية أداء الأفراد لها في حالات متباينة وذلك اعتمادا علي بيـان معـايير الأداء المختلفة مع فصل كل جزئية من تلك الأنشطة علي حده وبـذلك يمكـن تكوين صورة واقعية عن متطلبات الأداء الفعال للوظيفة.

ك) تقييم كفاءة الأداء Competence Assessment

يعتمد أسلوب تقييم كفاءة أداء الوظيفة علي أساس الخطوات التالية :

أ- تحديد معايير فعالية الأداء مثل المبيعات ، الأرباح ، الإنتاجية ، تقييم الزملاء ، العملاء ، المرؤوسين.

ب- تحديد المقاييس المميزة للأداء مثل تحقيق نسبة زيادة مقدارها ١٠% علي ما تم تحديده لتحقيق الأهداف.

ت- ج- جمع البيانات بالطرق المختلفة ، مثل وصف المجموعات لما يمثل عناصر الكفاءة ، أو إعداد مسح لدراسة مختلف حالات الأفراد ، أو قيام الخبراء بإعداد قاعدة بيانات حول عوامل الكفاءة أو إجراء مقابلات لدراسة الأحداث والتصرفات السلوكية .

د- تحليل البيانات وبيان متطلبات كفاءة الأداء ومجالات التميز

هـ- تحديد مدى صدق وثبات معايير الكفاءة .

المرحلة الثالثة : تجميع البيانات وتحليلها :

حتى يمكن القيام بهذه المرحلة علي الوجه الأكمل يجب إتمام الخطوات التالية :

١ - **تجميع بيانات الوظيفة:** حتى يمكن تجميع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف بشكل صحيح :

أ- الحصول علي موافقة الإدارة العليا وتجاوبها

ب- تجنب التحيز عند تجميع البيانات حتى لا يؤثر ذلك علي دقة عملية التجميع.

جـ- إتمام المقابلة في ظروف إيجابية وموضوعية حتى تسهم في تجميع البيانات بسهولة ويسر.

د- التأكد من موافقة الإدارة العليا ومساندة أعضائها وتفهمهم لعملية التحليل وأهدافها .

ويجب أن تتسم البيانات التي سيتم تجميعها بالدقة والحداثة وتقديم الصورة الحقيقية الصادقة عن أنشطة العمل ، لذا يجب مراعاة العينات - إذا تم الاعتماد عليها في عملية التحليل - ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة حتى لا يحدث التحيز أو الخطأ.

٢- تحليل البيانات

هناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل هذه البيانات منها ما هو وصفي ومنها ما يعتمد علي الأساليب الإحصائية والرياضية. إن محلل البيانات يجب أن يحدد قبل تجميع البيانات ما هي إجراءات وطرق التحليل التي سيتبعها بما يفيد في عملية التجميع ذاتها حتى لا ينتهي من التجميع ويتضح له أن هناك قصورا في البيانات أو وفرة لا داعي لها.

٣- استخلاص النتائج وإعداد التقارير :

إذا اكتملت عملية تحليل البيانات الخاصة بالوظيفة ،فإن القائم بعملية التحليل يجب أن يعد التقرير المناسب بالنتائج التي توصل إليها ، ويحتوي هذا التقرير علي أهداف ومجالات عملية تحليل الوظائف ، وملخص للطرق والأساليب المستخدمة ومبررات استخدامها ، مع شرح لعملية التحليل كيف تمت وبيان المعلومات التي تم استخدامها ، وبيان التوجه الاستراتيجي الذي يبين الفئات والأطراف التي ستستفيد من نتائج هذا التحليل مستقبلا ؟

٤- مراجعة بيانات تحليل الوظيفة دوريا

إن الجزء الأخير في مرحلة تجميع وتحليل بيانات الوظيفة يتمثل في مراجعة النتائج بصورة دورية حيث تتسم الوظائف بالديناميكية ، فإن المعلومات التي تم

تجميعها عن إحدى الوظائف اليوم لا نضمن لها الاستقرار والدقة خلال خمس سنوات قادمة. ومن ثم يجب تحديث البيانات دوريا وبصورة مستمرة لتلاحق التغير في أنشطة ومهام الوظائف.

المرحلة الرابعة : تقييم أساليب تحليل الوظائف

هناك العديد من العوامل المستخدمة لتقييم أساليب تحليل الوظائف ، ومن أهم المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أساليب تحليل الوظائف :

١- **الغرض من التحليل** : هل تمكن البيانات التي تم تجميعها من تحقيق غرض أو عدة أغراض معينة ؟

٢- **التعدد والتنوع** : هل يمكن استخدام الأسلوب الواحد لتحليل عدة وظائف مختلفة ؟

٣- **المعيارية** : هل يمدنا هذا الأسلوب بالبيانات التي يمكن مقارنتها ببيانات تم تجميعها عن طريق أسلوب أخر ؟

٤- **القبول** : هل يتسم الأسلوب بالقبول من وجهة نظر من يستخدمه ؟

٥- **التدريب عليه** : ما قدر التدريب المطلوب قبل استخدام هذا الأسلوب لتجميع البيانات ؟

٦- **حجم العينة** : ما حجم العينة المطلوبة الإعتماد عليه لتجميع البيانات من مصادرها المختلفة ؟

٧- **التعميم (التطبيق علي نطاق واسع)** : هل يمكن استخدام الأسلوب علي نطاق واسع خارج نطاق الوحدة / المنظمة. أم أنه صمم للتطبيق علي منظمة خاصة ؟

٨- **الصدق** : هل يتيح الأسلوب بيانات موثوق منها ؟

٩- **الوقت المطلوب** : ما الوقت المطلوب لتحليل الوظيفية بهذا الأسلوب ؟

١٠- **التكاليف** : ما مقدار التكاليف التي يتطلبها تطبيق هذا الأسلوب لتحليل الوظيفية ؟

توصيف الوظائف Job Description

يعد توصيف الوظيفة الغاية المنشود تحقيقها من القيام بعملية تحليل الوظائف ، ويتمثل منتجها النهائي في صورة بطاقات توصيف الوظائف . وتفيد عملية توصيف الوظائف في عمليات الاختيار والتعيين ، كما تفيد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتهيئة المبدئية للعاملين ، هذا بالإضافة إلي دورها الفعال في تقييم الوظائف وإجراء عملية تقييم أداء العاملين.

ومن أهم العناصر التي تحتوي عليها بطاقات توصيف الوظائف ما يلي :

١- **تعريف الوظيفة.**

٢- **موجز الوظيفة.**

٣- **واجبات الوظيفة ومسئوليتها.**

٤- **علاقات الوظيفة.**

٥- **المواد والآلات والأدوات المطلوبة للوظيفة.**

٦- **ظروف وبيئة العمل.**

٧- **المتطلبات الواجب توافرها في شغل الوظيفة.**

توصيف الموظف Job Specification :

يعطى توصيف الوظيفة بياناً تفصيليا عن الوظيفة ، أما توصيف الموظف فإنه يهتم ببيان المتطلبات والشروط الواجب توافرها فيمن يجب أن يشغل الوظيفة ، والتي تتضمن التعليم والمعرفة والمهارة والقدرات والسمات الشخصية.

ومن أهم العناصر الواجب دراستها فيما يتعلق بتوصيف الموظف :

١- **التعليم والمعرفة.**

٢- **الخبرات والمهارات.**

٣- **القدرات الجسمانية.**

٤- **القدرات الخاصة :**

- القدرة علي الابتكار والتجديد والتطوير في العمل.
- القدرة علي اتخاذ القرارات الفعالة.
- القدرة علي الربط والتحليل و الاستنتاج.
- القدرة علي التكييف والانسجام والعمل في ظروف متقلبة.
- القدرة علي إدارة الخلاف والصراع والتفاوض.
- القدرة علي إجراء اتصالات فعالة مع الآخرين.

٥- **السمات والخصائص الشخصية :**

- الأمانة والإخلاص.
- الصدق والصراحة.
- الذكاء وقوة الملاحظة.
- السيطرة والتحكم.
- الاستقامة وقوة العزيمة.
- المظهر والنظافة والتناسق.
- الشجاعة والطموح.

(٤)
تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور

تمثل الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين إذ أنها المصدر الأساسي لمعيشتهم والمحدد لرفاهيتهم وإشباع حاجاتهم ، هذا ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد ، وإلى جانب ذلك فإن الأجور تؤثر أيضا على مكانة الفرد الاجتماعية . كما تدفع الأجور الأفراد أيضا للترقي الوظيفي والترقي العلمي أيضا . وعلى الجانب المقابل تمثل الأجور للمنظمة عنصرا مهما من عناصر الإنتاج ، وإن اختلفت تلك النسبة من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدي اعتمادها على رأس المال البشري والفكري .

إدارة هيكل الأجور

- مفهوم نظام الأجور (التعريف / الأهمية / الأهداف / العلاقات).
- التخطيط الاستراتيجي لنظام الأجور.
- العوامل المؤثرة في مزيج الأجور .

- خطوات تحديد هيكل الأجور
- خصائص نظام الأجور الفعال.

تقييم الوظائف

- مفهوم وأهمية تقييم الوظائف .
- طرق تقييم الوظائف .

إدارة هيكل الأجور

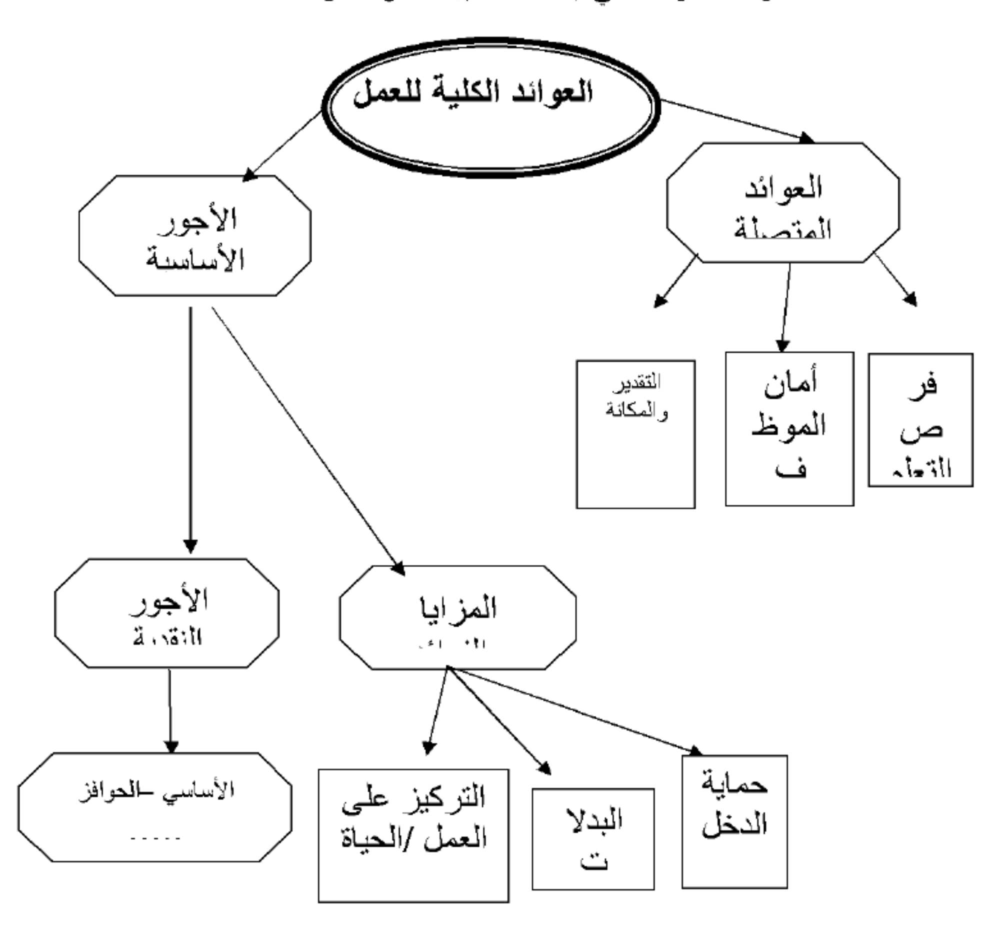
مفهوم نظام الأجور (التعريف / الأهمية / الأهداف / العلاقات)

تعريف نظام الأجور والأسس التي يبنى عليها :

يشير مصطلح الأجور بصفة عامة إلى **جميع أشكال العوائد المالية والعينية والخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاها الموظفون كجزء من علاقاتهم بالعمل (الوظيفة).**

ويبين الشكل التالي مجموعة العوائد التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد من العمل والتي يمكن تصنيفها بالأجور الكلية والأجور المتصلة ويشير إلى العوائد النفسية التي يعتقد الأفراد أنهم يحصلون عليها من مكان العمل مثل (فرص النمو ، المكانة ، فرص الانتماء ، إلخ) أما الأجور الأساسية فتتضمن كل من الأجور المباشرة التي يحصل عليه الموظف من العمل في صورة نقدية مثل (المرتب الأساسي ، الحوافز ، الاستحقاقات ، تحسين الظروف المعيشية) والأجور غير المباشر مثل (المعاش – التأمين الصحي – برامج الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة ، إلخ) وتتخذ برامج تقديم هذه الأجور أشكالا عديدة حيث يستطيع الموظف الواحد أن يستخدم أكثر من طريقة ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأجور الكلية المتصلة يمكن أن تساعد على نجاح المنظمة.

مجموعة العوائد التي يحصل عليها الأفراد من العمل



أهمية نظام الأجور :

تبدو أهمية نظم الأجور على النحو التالي :

أهمية نظم الأجور للأفراد :

تمثل الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين إذ أنها المصدر الأساسي لمعيشتهم والمحدد لرفاهيتهم وإشباع حاجاتهم وحاجات أسرهم ، هذا ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد ، وإلى جانب ذلك فإن الأجور تؤثر أيضا على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية . كما تدفع الأجور الأفراد أيضا للترقي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت .

أهمية نظم الأجور للمنظمة :

تمثل الأجور عنصرا مهما من عناصر الإنتاج ، وإن اختلفت تلك النسبة من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدي اعتمادها على رأس المال البشري والفكري ، ففي صناعة تكرير البترول لا تتعدي تلك النسبة ٦% من تكلفة الإنتاج ، بينما في صناعة المنسوجات تصل إلى حوالي ٥٥% من التكلفة ، ولذلك يجب أن يتوافق الأجر مع عدة عوامل مؤثرة منها .

- إنتاجية الموظف ومهارته ومستوى المسئولية .
- أن لا يشكل عبئا على أصحاب المصلحة ومالكي المنظمة .
- أن لا يتعارض مع المنظمة والقوانين الحكومية .

أهمية نظم الأجور بالنسبة للمجتمع :

تمثل الأجور المصدر الجوهري للقوة الشرائية المحركة للاقتصاد القومي وكلما تحسنت الأجور يميل السوق إلى الانتعاش لكل القطاعات الاقتصادية بالمجتمع . مع ملاحظة أن يرتبط ارتفاع الأجور بالإنتاجية مما يسهم في تحقيق النمو الاقتصادي للدولة، وإلا فإذا زادت الأجور وتسببت في ارتفاع الأسعار فيحدث التضخم أو الركود أو ينخفض الطلب على بعض المنتجات التي ينتجها العاملون مما قد يسبب انخفاضا في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي تخفيض في تكلفة فرص العمل وهو ما يعني زيادة البطالة .

كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة وسمعتها وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية النادرة والحرص على الاحتفاظ بها في المنظمة .

أهداف وسياسات الأجور :

الأهداف العامة لبرنامج الأجور

١- المساعدة على جذب أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين لتشغيل المنظمة.

٢- يجب أن يساعد على تسهيل تحقيق مكانة تنافسية في تسويق المنتجات والخدمات، خاصة في المنظمات الربحية.

٣- ربط برنامج الأجور بالوقت والتكلفة ، وكذلك بموارد المنظمة وأولوياتها الخاصة بالعاملين.

٤- يجب أن يكون البرنامج مقبولا ، ويحصل على موافقة الموظفين.

٥- يجب أن يلعب البرنامج دورا إيجابيا في تحفيز الموظفين على الأداء بأفضل طاقاتهم.وتحسين مهاراتهم وقدراتهم .

٦- يجب أن يحصل البرنامج في القطاع الخاص على موافقة الجمهور ومن بينهم المساهمين والعملاء والحكومة والعامة.

٧- يجب أن يمد البرنامج الموظفين بالفرصة لتحقيق طموحات معقولة داخل إطار من المساواة والعدالة.

علاقة إدارة الأجور بوظائف الأفراد الأخرى:

كما يبين الشكل التالي أن هناك ارتباطا قويا بين هيكل الأجور وبين العوامل الأخرى الخاصة ببرنامج الأفراد ، وبسبب أهمية هذا الارتباط والتداخل في إدارة الموارد البشرية ، يجب تطوير برنامج لإدارة هيكل أجور الموظفين يمكن من خلاله تحديد الأهداف المراد تحقيقها وكذلك السياسات الخاصة بتحديد وتوزيع الأجور والمكافآت .

علاقة إدارة الأجور ووظائف الأفراد الأخرى

إدارة التعويض

التوظيـــف
- يمكن لمعدل الدفع (الأجور) أن يساعد أو يضعف
- معدل المتقدمين للوظائف ربما يؤثر على معدل

الاختيـــار
- معدل الدفع ربما يؤثر في درجة الاختيار
- معايير الاختيار تؤثر في معدل الدفع المطلوب

التدريب والتنمية
- فرص زيادة الدفع يمكن أن تدفع جهود
- التدريب والتنمية يمكن أن يؤدوا إلى أجور

تقييـم الأداء
- يمكن أن يؤثر مستوى الأجور في تقييم الأداء
- يؤثر تقييم الأداء في تحديد معدل الأجور

علاقات العمل
- الأجر المنخفض يمكن أن يشجع على التعاون والترابط
- معدل الأجور يمكن تحديده من خلال المفاوضات

التخطيط الاستراتيجي لنظام الأجور

يشير التخطيط الإستراتيجى للأجور إلى التصور العـام لنظـام الأجـور بالمنظمة على المدى البعيد ، آخذا في الاعتبار رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها الرئيسية ، ولذا فإنه يهتم التخطيط الإستراتيجي للأجور بتعـويض المـوظفين بطرق تؤدي إلى تعزيز الدافعية والنمو ، وفي نفس الوقت، يؤدي إلـى اتـساق جهودهم مع الأهداف والسياسات وثقافة المنظمة. إن التخطـيط الاسـتراتيجي للأجور والمرتبات يذهب إلى أبعد من مجرد تحديد معدلات الـسوق لتعـويض الموظفين ، حيث يهدف إلى ربط الأجور برسالة المنظمة والأهداف العامة لها. علاوة على ذلك يعمل التخطيط الاسـتراتيجي للأجـور علـى التوفيـق بـين الاعتمادات المالية المخصصة للموظفين والأهداف الخاصة لبرنـامج المـوارد البشرية .

ولهذا يجب على المنظمة أن تدرس الأبعاد التالية عند التخطيط الاسـتراتيجي للأجور: ربط الأجور بالأهداف الإسـتراتيجية ، الأجـور مقابـل الأداء ، والقيمـة التحفيزية للأجور، مساواة وعدالة الأجور ، نظرية التوقع وعلاقتها بالأجور ، مدى سرية نظام الأجور.

أولا : ربط الأجور بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة :

عندما تقوم المنظمات بتقليص حجم الإنتاج والعمالة أو إعـادة التنظـيم أو إعادة الهيكلة، فإنها تميل إلى أن يكون الهيكل التنظيمي أقل هرميـة وتتقـارب مستوياته بشكل كبير ، وذلك لاكتساب المرونة والقدرة على الاستجابة بـسرعة لحاجات العملاء المتغيرة بصورة دائمة، وفي ظل وجـود أعـداد قليلـة مـن الموظفين ، فإن هذه المنظمات ينبغي عليها أن تدير برامج الأجور بطرق يمكن

من خلالها تحفيز الموظفين الباقين للقيام بإسهامات فعالة مع خلق تصور لـــديهم بالتمكين من وظائفهم وإشعارهم بامتلاك وظائفهم.

إن أحد نتائج البيئة الديناميكية للأعمال اليوم هو رغبة وحاجة المديرين إلى تغيير فلسفة الأجور لديهم ، من الأجور على وظيفة معينة أو على لقب معـــين إلى مكافأة الأفراد على أساس إسهامات الموظفين الفردية فـــي تحقيـــق نجـــاح المنظمة. لذلك ، ينبغي أن يتم صياغة برنامج الأجور وفق احتياجات المنظمـــة وموظفيها.

ومن بين الأهداف الإستراتيجية لسياسات الأجور ما يلي :

١- مكافأة الموظفين على أدائهم الماضي.
٢- الحفاظ على مكانة تنافسية في سوق العمل.
٣- المحافظة على المساواة في الرواتب بين الموظفين.
٤- توافق أداء الموظفين المستقبلي مع الأهداف التنظيمية.
٥- التحكم في ميزانية الأجور.
٦- جذب موظفين جدد.

ولتحقيق هذه الأهداف ، يجب تحديد سياســـات الأجـــور لمـــساعدة الإدارة وإرشادها في اتخاذ القرارات ، وتتضمن هذه السياسات ما يلي :

١- دراسة معدل الأجور داخل المؤسسة وما إذا كان أعلى أو أقل أو نفـــس مستوى المعدل السائد في المجتمع.
٢- قدرة برنامج الأجور على اكتساب موافقة الموظفين أثناء تحفيزهم على بذل أقصى ما لديهم من قدرات.
٣- مستوى الأجور الذي يمكن عنده تعيين موظفين واختلاف الأجور بـــين الموظفين الجدد والقدامى.

٤- الفترات التي يزداد فيها الأجر يجب أن تكون محددة كذلك الدرجة التي يمكن أن تؤثر بها الأقدمية في هذه الزيادة.

٥- مستويات الأجور المطلوبة لتسهيل تحقيق مكانة مالية سليمة فيما يتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة.

ثانيا : الأجور مقابل الأداء :

تقوم معظم المؤسسات وبصورة متزايدة بوضع أهداف محددة للأجور قائمة على معيار تعـويض الأداء Pay – for – Performance Standard وذلـك لزيادة الإنتاجية وتقليل تكاليف العمل في البيئة الاقتصادية التنافسية اليوم

ومن المسلم به أن المديرين يجب أن يربطوا بعض المكافآت بجهد الموظف وأدائه ، وبدون هذا المعيار فإن الدافعية للأداء بأقصى جهد ستكون منخفضة أو قليلة ، مما يؤدي إلى تكاليف أعلى للأجور في هذه المنظمات.

أن مصطلح الأجور مقابل الأداء يشير إلى دراسة مجموعـة كبيـرة مـن خيارات الأجور من بينها مزايا الراتب الأساسـي ، العـلاوات ، العمـولات ، والحوافز ، وبرامج عديدة خاصة بمشاركة الأرباح، وأثرها على تحقيق أعلـى معدلات للأداء .

وتسعى كل أنظمة التعويض إلى التفرقـة بـين التعـويض الخـاص بالموظف الذي يؤدي أداءً عادياً والموظف الذي يؤدي أداءً بارزا وفعالا ، وفي هذا الصدد أظهرت دراسات أجريت في مجال الإنتاجية أن المـوظفين ترتفـع وتزيد مجهوداتهم من ١٥ إلى ٣٥% عندما تقوم المنظمات بتطبيـق برنـامج تعويض قائم على الأداءPay – for – Performance Program .

ولكن لسوء الحظ ، فإن تصميم برنامج جيد للتعويض القائم على الأداء ليس بالأمر السهل، حيث يوجد كثير من الاعتبارات التي يجب وضعها في الحسبان عند تصميم هذه البرامج مثل كيفية قياس أداء الأفراد مثلاً والأموال التي يجب أن تخصص لزيادات الأجور والموظفين الذين سيطبق عليهم هذا البرنامج والفترات التي سيطبق فيها هذا البرنامج. وكذلك من بين القضايا المهمة الأخرى الخاص بتلك البرامج حجم الزيادة المالية وما تمثله هذه الزيادة بالنسبة للموظفين.

ثالثا : القيمة التحفيزية للأجور The Motivating Value of Compensation :

يشكل الأجر قياسا كميا للقيمة النسبية للموظف ، فبالنسبة لمعظم الموظفين يؤثر الأجر تأثيرا مباشرا ليس فقط على مستوى معيشتهم ولكن أيضاً على تقدير مكانتهم سواء داخل أو خارج الوظيفة. ولأن أجر أو راتب الموظف يمثل مكافأة يتلقاها مقابل إسهاماته فهو يعتبر جوهريا وفقاً لنظرية المساواة والعدالة.

حيث أن الأجر أو الراتب يجب أن يكون مساو للإسهامات التي يؤديها الموظف ، كذلك من الجوهري أن يكون راتب الموظف مساو لما يتلقاه الموظفين الآخرين مقابل إسهاماتهم ، إن الحجم النسبي لما يتلقاه الموظف في مقابل ما يتلقاه الآخرين على إسهاماتهم يمكن أن يكون له تأثيرا قويا على أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي.

رابعا : مساواة وعدالة الأجور Pay Equity:

يمكن تعريف المساواة equity على أنها أي شئ له قيمة تكتسب من خلال الاستثمار في شئ ما ذا قيمة. إن نظرية المساواة Equity Theory والتي يشتق منها مساواة الأجر Pay Equity هي نظرية دافعية Motivation

Theoryتوضح وتشرح كيفية استجابة الموظفين للمواقف التي يشعرون أنهم أعطوا أكثر من /أو أقل مما يستحقون. إن الأفراد يقومون بعمل مقارنات بالإضافة للدور الذي يلعبه تصورهم ، حيث ترى هذه النظرية أن الأفراد يشكلون قيمة نسبية خاصة بمدخلاتهم (قدرات – مهارات – خبرات) في موقف معين مقابل المخرجات (المرتب – الفوائد) في هذا الموقف، ثم يقارنون هذه القيمة النسبية بالقيمة النسبية لمدخلات ومخرجات أفراد آخرين في وظائف مشابهة سواء داخل أو خارج المنظمة فإذا كانت القيمة النسبية لهم تساوي القيمة النسبية للآخرين فإنهم يتفهمون الموقف على أنه مساو وعندها لا يوجد توتر ، وعلى النقيض من ذلك إذا اعتبر الأفراد القيمة النسبية لمدخلاتهم ومخرجاتهم غير متكافئة مع القيمة النسبية للآخرين، فإن ذلك يؤدي إلى وجود توتر ويدفعهم إلى القضاء على أو تقليل عدم المساواة هذه ، وغالباً ما تكون قوة الدافعية لديهم متناسبة مع عظم عدم المساواة ، ولذلك يجب على المديرين أن يطوروا الممارسات الإستراتيجية للأجور لتكون متساوية داخلياً وخارجياً. وسياسات التعويض تكون متساوية داخلياً Internally عندما يعتقد الموظفون أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة ، أما مفهوم الموظفون عن مساواة الأجر الخارجي External فتتحقق عندما تقدم المنظمة أجورا مساوية نسبياً لتلك التي يتلقاها الموظفون في أنماط مشابهة من الوظائف.

خامسا : نظرية التوقع والأجر : Expectancy Theory and Pay

تبني نظرية التوقع في الدافعية على أساس أن مستوى دافعية الفرد يعتمد على مدى جذب المكافآت أو العوائد التي يسعى إلى تحقيقها واحتمالية تحقيق هذه العوائد. وقد تطورت هذه النظرية نتيجة لعمل علماء النفس الذين ينظرون إلى الإنسان على أنه شخص مفكر لديه آراء وتوقعات تتعلق بأحداث الحياة المستقبلية لذلك فإن هذه النظرية ترى أن الموظف يبذل جهدا أكبر إذا وجد سببا

يجعله يتوقع بأن هذا سوف ينتج عنه عائد له قيمة. ولذلك يجب أن تكون قيمة العائد المادي جذابة لتحفيز هذا الجهد ، كذلك يجب أن يدرك الموظفون أن المنظمة تقدر أداءهم مما سيترتب عليه تلقيهم العائد المتوقع.

ترى نظرية التوقع أن الموظفين سوف يبذلون جهدا أكبر إذا كان هناك توقعا بأن النتيجة ستتمثل في أجور ومكافآت ملائمة ، ولتحفيز هذا الجهد فإن وسائل الجذب في المكافآت المالية يجب أن تكون عالية ، كذلك يجب أن يعتقد الموظفون أن الأداء الجيد يتم تقديره من قبل صاحب العمل وسوف يؤدي إلى تلقى المكافأة المتوقعة. لذلك فإن مفهوم الموظف للأجور والمكافآت يمكن أن يشكل عاملا مهما في تحديد القيمة الدافعية للأجور والحوافز.

ولذلك ، فإن نظرة الموظفين للأجور يمكن أن تكون عاملا هاما في تحديد القيمة التحفيزية للأجور، والأهم من ذلك ، أن التواصل الفعال لمعلومات الأجور جنبا إلى جنب مع البيئة التنظيمية التي ترسخ ثقة الموظف في الإدارة يمكن أن تسهم في تكوين مفاهيم دقيقة عند الموظفين بشأن أجورهم ، حيث أن المفاهيم التي يكونها الموظفون عن أجورهم تتأثر بدقة معلوماتهم وفهمهم للأهداف الاستراتيجية لبرنامج التعويضات والأجور .

سادسا : سرية الأجور Pay Secrecy

إن سوء فهم الموظفين فيما يتعلق بالمساواة في الأجور وعلاقة ذلك بالأداء يمكن أن ينتج عن سرية الأجور ووفقاً لـ Edward lawer يوجد بعض الأسباب للاعتقاد أن السرية يمكن أن تؤدي إلى عدم الثقة في نظام الأجور، حيث يقلل ذلك من دافعية الموظف ويعوق فعالية المنظمة ، إلا أن سرية الأجور تبدوا كممارسة مقبولة في كثير من المنظمات في كل من القطاعين العام

والخاص ، ومع ذلك أوضحت دراسة مسحية حديثة وجود اتجاه متنامي نحـــو مزيد من السرية على معلومات الأجور. وربما يبرر المديرين تلك السرية على أساس أن الموظفين يفضلون أن تظل أجورهم ومرتباتهم سرية ، علاوة على أنه حينما تسود السرية ، لا يوجد حاجة كبيرة لإعلان معدلات الأجور أو الكـــشف عنها ولكن عندما يصبح الأجر علنيا ، فإن الموظفون يميلون إلى تفضيل هـــذه الممارسة ، ومن المحتمل أن أحد الأسباب لسرية الأجـــور والتـــي قـــد يكـــون المديرين غير راغبين في قبولها هو أنها تمدهم بحرية أكبر في إدارة الأجـــور لأن قرارات الأجور تكون غير سرية ويوجد حاجة أقل لتبرير أو الدفاع عـــنهم عندما لا يكون من المفترض أن يعرف ما يدفع للآخرين فإن هذا الموظف يكون من الصعب أن يكون لديه سبب للحزن فيما يتعلق براتبه.

كما أن السرية يمكن أن تستخدم للتغطية على عدم المساواة الموجودة داخل هيكل الأجور، وقبل كشف الحجاب عن السرية في هذه المواقف يجـــب علـــى المديرين أولاً أن يتحركوا تجاه تكوين وتشكيل أو بناء هيكل مرتبات موضوعي يمكن الدفاع عنه ، وإلا سوف يؤدي الكشف عن معدلات الأجور إلى نتائج غير مرغوبة فيما يتعلق بأداء الموظفون وأخلاقياتهم.

العوامل المؤثرة في مزيج الأجور

أولا : العوامل الداخلية Internal Factors

تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على معدلات الأجور سياســـة الأجـــور الخاصة بصاحب العمل ، قيمة الوظيفة ، القيمة النسبية للموظف في تلبية أو سد احتياجات الوظيفة، وقدرة صاحب العمل على السداد (إمكانيات المنظمة المالية).

١ - سياســـة الأجـــور بالمنظمـــة Employer's Compensation Policy

تضع العديد من الشركات أهدافا لسياسات الأجور بها ، والتي تؤثر على العائد الذي يتلقاه الموظفون . وكحد أدنى فالشركات يجب أن تضع سياسات أجور تعكس:

١- العلاقة الداخلية للأجور بين الوظائف ومستويات المهارات .

٢- المنافسة الخارجية أو مكانة ما تدفعه الشركة للموظفين بالقياس مع ما تدفعه الشركات الأخرى المنافسة .

٣- سياسة تعويض الموظف على الأداء .

٤- القرارات الإدارية المتعلقة بعناصر نظام التعويض مثل مكافآت الوقت الإضافي والحوافز القصيرة والبعيدة المدى الفردية والجماعية.

٢ - قيمة الوظيفة Worth of a Job

عادة ما تبني المنظمات التي ليس لديها برنامج أجور رسمي قيمة الوظيفة على أساس الآراء الشخصية للأفراد الذين هم على علاقة بتلك الوظائف على سبيل المثال ، معدلات الأجور ربما تتأثر بشكل كبير بسوق العمل ، وفي حالة الشركات المتحدة تتأثر بالصفقات الجماعية ، أما المنظمات التي لها برامج أجور رسمية فإنها تعتمد بصورة أكثر احتمالا على نظام تقييم الوظيفة Job evaluation للمساعدة في تحديد معدلات الأجور ، وحتى عندما تكون الأجور عرضه للصفقات الجماعية فإن تقييم الوظيفة يمكن أن يساعد المنظمة في الحفاظ على درجة ما من السيطرة على هيكل الأجور لديها .

٣ - القيمة النسبية للموظف Employee's Relative Worth

في الوظائف التي تعتمد على الساعات أو الرواتب يمكن تقدير أداء الموظف ومكافأته عليه من خلال الترقية ومن خلال العديد من أنظمة الحوافز ، كما أن الأداء المتميز يمكن أيضاً مكافأته عن طريق تقديم زيادات في الأجور ، وإذا كان من المخطط أن تكون لهذه الزيادات قيمة ، فيجب أن تصمم عن طريق

نظام تقييم أداء فعال يمكن أن يفرق بين الموظفين الذين يستحقون الزيادة وأولئك الذين لا يستحقون ، كما أن هذا النظام يجب أن يقدم علاقة مقبولة وواضحة بين الأداء وأي علاوات أو زيادات في الأجور .

٤ – قدرة صاحب العمل وإمكانات المنظمة Employer's Ability to Pay

تلعب قدرة المنظمة المالية وإمكاناتها المتاحة دورا كبيرا في تحديد مستويات الأجور، فالمنظمة ذات المركز الريادي في السوق والتي تحقق نسبة عالية من المبيعات والأرباح تكون أقدر على دفع معدلات أجور عالية مقارنة بمثيلاتها التي ترتفع فيها التكاليف وتنخفض إنتاجيتها فيتأثر ربحها مما يفقدها القدرة على إشباع حاجات موظفيها من المزيج المتكامل للأجور.

ثانيا : العوامل الخارجية External Factors

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على معدلات الأجور العديد من العوامل من بينها ظروف سوق العمل ، المعدلات السائدة للأجور ، مستوى المعيشة ، القدرات التفاوضية للمنظمة مع النقابات والإتحادات، وأخيرا المتطلبات القانونية .

١ - ظروف سوق العمل Labor Market Conditions

تؤثر عوامل العرض والطلب على الوظيفة في ظل عوامل المنافسة الكاملة في تحديد أجر العمل ، حيث يتناسب الأجر تناسبا طرديا مع الطلب عليه ، بينما يتناسب تناسبا عكسيا مع العرض منه .

٢ - المعدلات السائدة للأجور Area Wage Rates

يتأثر هيكل الأجور بمعدلات الأجور السائدة في السوق بالنسبة لمختلف الوظائف بصفة عامة ، كما يتأثر بشكل خاص بظروف عرض وطلب الوظائف في كل تخصص ، فعندما يتميز تخصص معين بالندرة ، فإن معدلات الأجور الخاصة به تميل إلى الإرتفاع وعكس ذلك صحيح عند زيادة المعروض منه .

٣ - مستوى المعيشة Cost of Living

يجب أن يغطي الأجر الحد الأدنى لمستوى المعيشة للموظف وأسرته ، ومن ثم ينبغي أن يؤخذ في الإعتبار تكاليف المعيشة ، ليضمن للموظف وأسرته مستوى مناسب من العيش، وهذا يقتضى دراسة معدلات الأجور من فترة لأخرى ومن مكان لآخر وفقا للتغيرات التي تحدث في الأسعار والقوة الشرائية لدخل الموظف .

٤ - القدرات التفاوضية للمنظمة مع النقابات والإتحادات Collective Bargaining

في معظم المجتمعات اليوم تقوم النقابات وإتحادات العمل بالتدخل للحفاظ على حقوق العمال والموظفين ، ومن ثم فأمامها المجال لتحسين مستوى الأجور والمناداة بمراعاة مدى عدالتها وإنصافها لحقوق العاملين ، ويتطلب ذلك دراسة متطلبات تلك الجهات وقد يقتضى الأمر الدخول معها في مساومة وتفاوض حول الأجر المناسب للوظيفة بمراعاة مختلف ظروفها والمناخ الذي تمارس فيه .

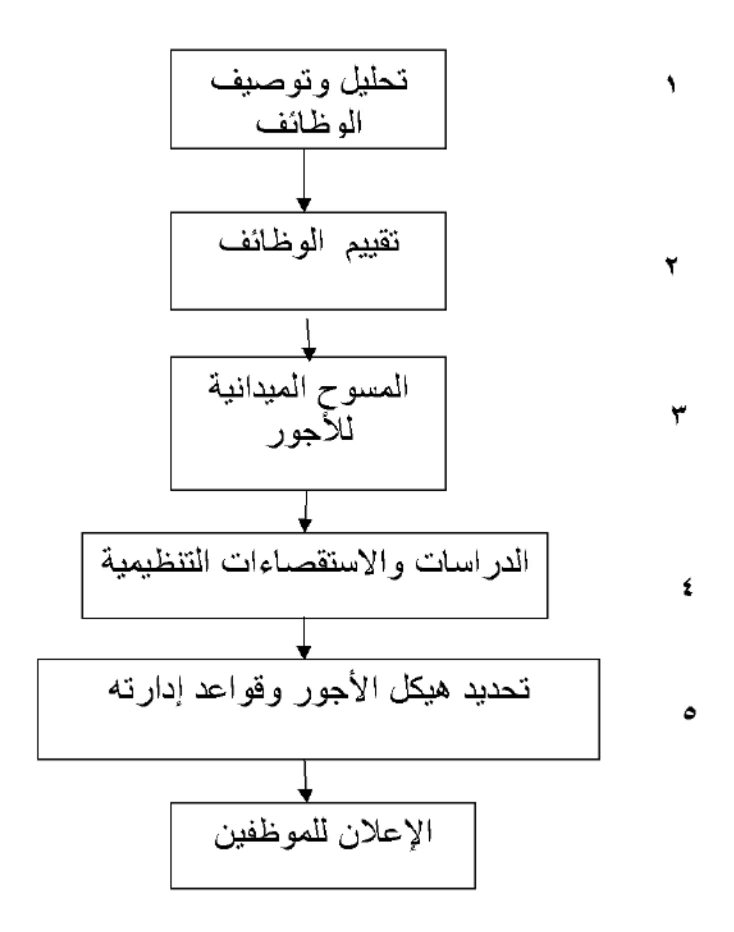
٥ - المتطلبات القانونية Legal Requirements

توجد العديد من القوانين واللوائح الحكومية التي تنظم الأجور في كل مجتمع من المجتمعات ، وهذا يلزم المنظمات سواء كانت منظمات حكومية أو عامة أو خاصة أن تقوم بدراسة قوانين العمل واللوائح المنظمة لها وما يدخل عليها من تعديلات ، فالقطاع الخاص ملتزم بالحد الأدنى للأجور المنصوص عليه في قانون العمل ، والقطاع العام مقيد بنصوص القانون أيضا وما يدخل عليه من تعديلات .

خطوات تحديد هيكل الأجور

حتى تتمكن المنظمات من وضع هيكل للأجور بها فإنها تقوم بدراسة مجموعة من العوامل وتمر بعدة مراحل تبدأ بتحليل الوظائف وتقييمها ، ثم تتدرج في دراساتها بالاستقصاءات والمسوح الميدانية الخارجية والداخلية ويقودها ذلك لوضع هيكل الأجور مع القواعد والأسس اللازمة لإدارة هذا الهيكل ويوضح الشكل التالي هذه الخطوات .

خطوات تحديد هيكل الأجور وإعلانه



خصائص نظام الأجور الفعال :

١- **أن يكون نظام الأجور واضحا للعاملين** ، وهذا يقتضي أن يتسم بالبساطة وسهولة الفهم لمن يديره ولمن يطبقه ويستفيد منه .

٢- **أن يرتبط نظام الأجور بشكل مباشر بالإنتاجية** ومدي التقدم والنمو في أعمال المنظمة والنتائج التي تحققها .

٣- **أن يكون نظام الأجور تنافسيا** ، وهذا بدوره يتطلب دراسة نظم الأجور السائدة في السوق والصناعة والمنظمات الأخرى المنافسة .

٤- **أن يتسم بالسرعة :** فيتم دفع الأجور والمكافـآت بالـسرعة المناسـبة لتحقيق الأعمال، أو مع الفترة الزمنية المحددة والمتفق عليها .

٥- أن **يستند إلى مجموعة من المعايير العادلة والمحفـزة** علـى العمـل والالتزام والإنتاج وأن تتضمن هذه المعايير الاستقرار والحمايـة مـن التغيرات المستمرة .

٦- أن تكون **هناك متابعة ومراجعة دقيقة للالتـزام بالنظـام** الموضـوع للأجور بحيث تراعي الانحرافات ويتخـذ بالنـسبة لهـا الإجـراءات الصحيحة أولا بأول.

تقييم الوظائف

تضم المنظمة مجموعات مختلفة من الوظائف تتراوح في درجات الأهميـة والمساهمة في تحقيق أهداف العمل ، ولذا وجب تحديد قيمـة كـل وظيفـة أو مجموعة من الوظائف بالنسبة للوظائف والمجموعات الأخرى . وبالتالي تعطي الأجور المناسبة للوظائف حسب ترتيبها في درجات الأهمية ، ومن هنـا كـان تقييم الوظائف من أهم سياسات الموارد البشرية .

مفهوم وأهمية تقييم الوظائف :

تشير عملية تقييم الوظائف إلى تحديد الأهمية النسبية للوظائف المختلفـة ، ووضع هيكل لهذه الوظائف حسب ترتيبها وقيمتها .

وتعتبر عملية تقييم الوظائف على جانب كبير من الأهمية للأسباب الآتية :

١- اهتمام المنظمة بتوجيه الأجور العالية للوظائف التي تسهم في تحقيـق أهدافها.

٢- العدالة في تحديد الأجور وفي أسس حساباتها .

٣- المساعدة في بناء هيكل وظيفي متكامل .

٤- المساهمة في الوصول إلى أهداف المنظمة .

طرق تقييم الوظائف :

يمكن تقييم الوظائف غالبا بواحد أو أكثر من أربعة أساليب أو طرق للتقييم تعتبر هي أكثر الطرق شيوعا ، وهي :

أولا : طريقة الترتيب البسيط .

ثانيا : طريقة التدرج .

ثالثا : طريقة التقييم بالنقط .

رابعا : طريقة العوامل المقارنة .

(٥)
الاستقطـــاب

عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفــاءة والتأهيــل لمــلء الوظـــائف الــشاغرة فـــي مختلــف المــستويات التنظيميــة ، والعمــل علـــي جـذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة

- **مفهوم الاستقطاب وأهميته**
- **مبررات الاستقطاب وأسبابه**
- **مراحل وخطوات عملية الاستقطاب**

مفهوم الاستقطاب وأهميته :

يشير الاستقطاب إلي : **عمليات البحث والدراسة والتحري عـــن المـــوارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المـــستويات التنظيمية ، والعمل علي جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة.**

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمنظمة.
- تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية.
- وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين.
- تحرى العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاختيار ، والالتزام بالإجراءات القانونية.

- التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب.

وتتعدد النقاط التي **توضح ضرورة الاستقطاب وأهميته**، ومن أهمها ما يلي :

١- فتح المجال أمام المنظمة للحصول علي أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين .
٢- تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية لكل نوعية من التخصصات .
٣- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
٤- توصيل رسالة المنظمة للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مسارهم الأفضل

مبررات الاستقطاب وأسبابه :

يمكن القول أن أهم مبررات الاستقطاب تتمثل فيما يلي :

١ - إعادة التنظيم Reorganization :

قد يحتاج التنظيم إلي إعادة تنظيم الوظائف بشكل ما حتى يمكن أداء نفس العمل ولكن بالعدد المناسب من الأفراد بهدف زيادة إنتاجية أعضائه.

٢ - العمل المرن Flexible working :

يعد العمل المرن من بين السبل التي يمكن إتباعها للحفاظ علي الإنتاجية دون زيادة العاملين أو حتى الاحتفاظ بنفس عددهم ويمكن أن يأخذ العمل المرن عدة صور من بينها زيادة وقت العمل الإضافي ، هذا إلي جانب ساعات العمل المرن ، والعمل عن طريق الاتصالات التليفونية ، وعدم الحضور لمكان العمل إلا لإتمام الإجراءات الرسمية .

٣-العمل لجزء من الوقت part time أو الاتفاق مع العاملين Casual staff:

قد لا تفضل بعض المنظمات العمل طول الوقت لعامليها وإنما تعتمد علـــي تحديد جزء من الوقت لهم أو تتفق معهم علي نصف يوم ، أو فترة واحدة فـــي صباح اليوم أو في المساء.

٤- الاعتماد علي المتعهدين Using Contractors:

يمثل المتعهدون تلك المكاتب الخدمية والتجاريـــة التـــي تمـــد المنظمـــات باحتياجاتها من العمالة نظير أجر معين ، حيث تيسر للمنظمة توفير احتياجاتها من العمالة دون ضمان إنتاجيتها ، فهي بمثابة وسيط لتوفير العاملين بمـــؤهلات وخبرات معينة فقط.

٥- انتقال العاملين وترقيتهم Staff Transfer or Promotion

يتم انتقال العاملين من وظيفة إلي أخرى لحل بعض المشكلات التنظيمية أو لتحقيق تنمية للموظف الذي يتم نقله ، ويفضل الكثيرون انتقال الموظف وترقيته من داخل المنظمة عن البحث والتحري وشغل الوظيفة الـــشاغرة مـــن خـــارج المنظمة لأن ذلك يعمل علي تقليل التكاليف وزيادة الدافعية والتحفيـــز للعـــاملين بالمنظمة.

٦- مشاركة الوظيفة Job sharing

تعد المشاركة في الوظيفة من بين التطبيقات التي شاع استخدامها بكثرة في السنوات الأخيرة وذلك لأنها تحقق الكثير من الفوائد إلي جانب ما تؤديه لزيادة الانتماء التنظيمي.

٧- الاعتماد علي الحاسب الآلي (الكمبيوتر) :

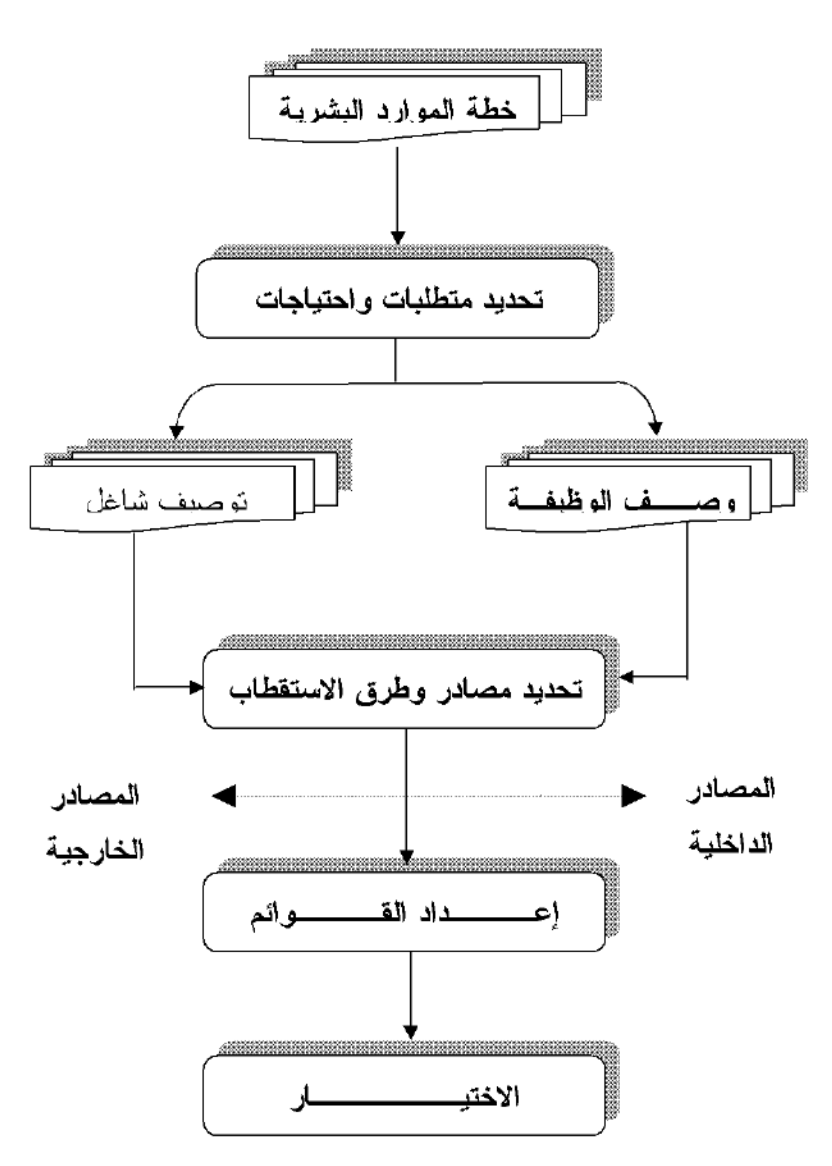
يؤدي الاعتماد علي الحاسب الآلي إلي تخفـــيض المجهـــودات المبذولـــة ، والتكاليف التي تتحملها المنظمة علي المدى البعيد ، وتحليل البـــدائل المتكاملـــة

لأداء الأنشطة ، هل يتطلب الأمر استقطاب عمالة جديدة أو الاعتماد علي تنمية مهارة العاملين الحاليين ؟!

مراحل وخطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بعدة مراحـــل يمكـــن بيانهـــا مـــن خـــلال الـــشكل التالي .

مراحل وخطوات الاستقطاب



أولاً : خطة الموارد البشرية :

تمثل خطة الموارد البشرية الأساس الصحيح للانطلاق في إتمام خطـوات الاستقطاب إذ أنها تمثل مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية والتي تهدف إلي تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة سواء كان ذلـك لوحـدة قائمـة أو لمشروع تحت الدراسة، ومن ثم تتمكن المنظمة من تحديد الفائض أو العجز بعد الدراسات الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية وتحليل العرض والطلب والتوفيـق بينهما.

ثانيا : بيان متطلبات واحتياجات الوظيفة

تهتم هذه المرحلة بتحديد مكونات كل وظيفة بشكل دقيق وواضح ، وبيـان الخصائص والشروط الواجب توافرها في الشخص المطلوب لشغل هذه الوظيفة بما يؤدي لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير أدائها الضرورية ، وهذا يعنـي أولا القيام بوصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف علي دورها في تحقيق أغراض التنظيم ومتطلباته. ومن ثم تحديد التوصيف المتكامـل والخـصائص التفصيلية الواجب مراعاتها لاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة .

بينما يمكننا القول أن هناك العديد من طرق التوصيف التي تيسر بيان تلـك الخصائص ، إلا أن هناك طريقتين شهيرتين هما :

١ – خطة روجر السباعية الأبعاد Alec Rodger's Seven – Point Plan

تتمثل الأبعاد التي تركز عليها تلك الخطة في سبع نقاط هى :

أ– الخصائص الطبيعية (الجسمانية) : الصحية ، المظهر ، التحمل ......

ب– التأهيل العلمي : التعليم ، المؤهلات ، الخبرات.

ج- **الذكاء** : القدرات الفكرية بصفة عامة.

د- **القدرات الخاصة** : البراعة الفنية واليدوية، والقــدرات الكتابيــة ومهــارات الاتصال.

هـــ- **الاهتمامات** : القيم الفكرية ، القيم العلمية ، التركيب والهيكلة ، الأعمــال الطبيعية ، الأعمال الفنية والأدبية ، والأنشطة الاجتماعية.

و- **الميول والنواحي المزاجية** : القبول ، والتأثير في الآخــرين ، والنــواحي النفعية، الاعتمادية، والثقة بالنفس.

ز- **خصائص أخرى** : أي خصائص أخرى مطلوبة لإتمــام مهــام الوظيفــة ، كالقدرة على السفر للخارج ، وضرورة قيادة السيارات... الخ

٢- نظام فراسير الخماسي

Munro Fraser's five – Fold Grading system

I- وتتمثل أبعاد ذلك النظام في خمس نقاط هى :

أ- التأثير في الآخرين : الخصائص الطبيعية،والمظهر،ولغة التخاطب والإقناع.

ب- المؤهلات والخبرات : التعليم ، والتدريب ، الخبرة العملية.

ج- **القدرات الشخصية الفطرية** : سرعة البديهة والإدراك ، والقدرة على التعلم والرغبة فيه.

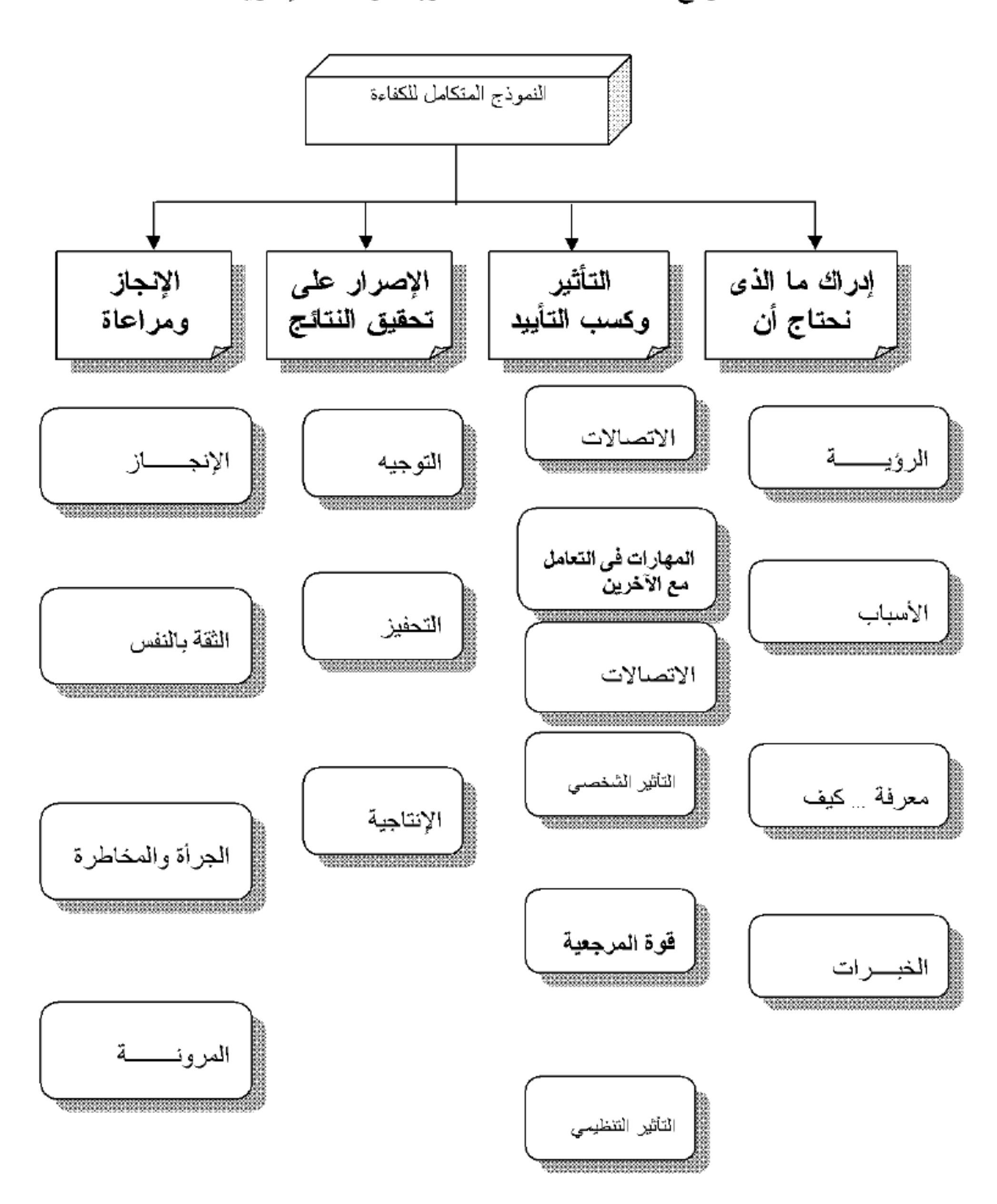
و- **الدافعية** : الأهداف الشخصية ، والرغبــة فــي الإنجــاز، ومعــدلات النجــاح والإصرار على تحقيقها.

هـــ- **السيطرة والتحكم** : الاستقرار العــاطفي ، القــدرة علــي البقــاء تحــت الضغوط، القدرة على مسايرة الآخرين والتعامل معهم.

إن كل من هاتين الطريقتين يمكن استخدامها كقائمة للمراجعة والتأكد مــن توفر الخصائص أثناء مقابلات الاختيار بجانب ما تحدده طبيعة التنظيم في كافة عملياته الأخرى. ومن ثم يتمثل الهدف الرئيسي في كيفيــة اســتقطاب أفــضل المتقدمين على الإطلاق من خلال المقابلات والاختبارات التي يتم إجراؤها.

إن المهارة ، والمؤهل ، والخبرات المطلوبة يجب أن تتكامل معا لتحقيـــق الأداء الفعال للوظيفة. ولكن هذه العوامل قد تصبح غير ضـــرورية بمفردهـــا ، ولا يمكـــن الاعتماد عليها بشكل أساسي في بعض الظروف الخاصة. فقد تبحث بعض المنظمات عن الصفات والخصائص السلوكية أو الكفاءات المطلوبة بصفة خاصة فـــي شـــاغل الوظيفة لتحقيق فعالية الأداء بمراعاة ثقافة المنظمة وفلسفتها السائدة ، فيوضح الـــشكل التالي النموذج المتكامل للكفاءات المطلوبة للوظائف الإدارية في بعـــض المنظمـــات الكبرى للتأكد من صلاحية الأفراد لشغل وظائفها الإدارية.

النموذج المتكامل للكفاءات المطلوبة للوظائف الإدارية



ثالثا : مصادر الاستقطاب وطرقه :

المصادر الداخلية :

تشير المصادر الداخلية إلي المتاح من الموارد البشرية داخل المنظمة بأي من مستوياتها وإداراتها وأقسامها المختلفة ، كذلك بأي من فروعها ومناطقها المتعددة، ومن أهم مزايا اعتماد المنظمة علي المصادر الداخلية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ما يلي :

١- المعرفة الكاملة بالمرشحين لشغل الوظائف.
٢- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
٣- الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد.
٤- انخفاض الحاجة إلي التدريب والرعاية والتهيئة.
٥- سرعة إتمام الإجراءات الخاصة بالتعيين واستلام العمل.
٦- الحفاظ علي سرية أداء بعض الأعمال داخل المنظمة.

إلا أنه يؤخذ علي الاستقطاب من الداخل بعض **العيوب** من بينها :

١- قصور المصادر الداخلية عن مواكبة احتياجات المنظمة من العمالة .
٢- صعوبة الإجراءات الخاصة بالاستقطاب الداخلي للمنظمة في بعض الأحيان.
٣- عدم المرونة والشعور بعدم التجديد والتطوير.
٤- حرمان المنظمة من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية.
٥- حاجة بعض الوظائف الجوهرية بالمنظمة إلي مستوى معين من المهارة والخبرة .

ومن **أهم الطرق** التي يمكن إتباعها في حالة الاعتماد علي المصادر الداخلية ما يلي :

١- **الترقية** : وتمثل أكثر الطرق انتشارا ، وتتم عن طريق مراجعة سجلات العاملين وتجميع وتحليل كافة المعلومات اللازمة عن الأفراد المرشحين للترقية والإطلاع علي نتائج تقييم أدائهم في السنوات الماضية ، وتتبع تصرفاتهم وسلوكياتهم ذات الأهمية في تقرير مدى صلاحية الفرد للترقية.

٢- **النقل** : ويشير إلي نقل أو تحويل الموظف من قسم إلي آخر أو من إدارة إلي أخرى ، أو من وظيفة إلي أخرى .

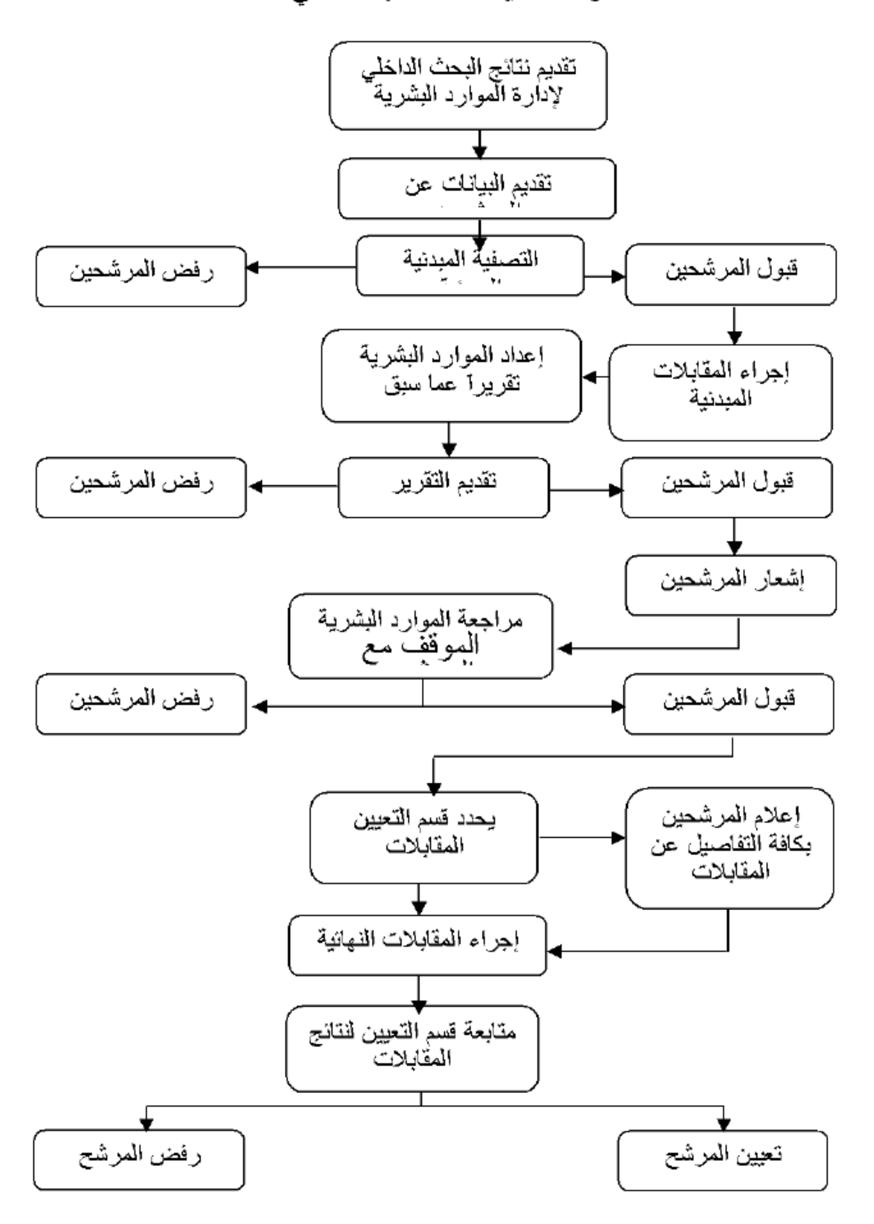
٣- **الإعلان الداخلي** : تستخدم المنظمة هذه الطريقة من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحات الإعلانات الداخلية متضمنة الشروط اللازم توافرها في الأشخاص المطلوبين ، ويسمح ذلك للعاملين والمشرفين والمديرين بالإطلاع عليها ونشر أخبارها خارج المنظمة ، ويتم ترشيح من يرونه مستوفيا للشروط المطلوبة في محيط المعارف والأصدقاء.

٤- **ترشيح الزملاء والأصدقاء** : تلجأ المنظمة أحيانا إلي طريقة ترشيح الزملاء والأصدقاء لتوفير من لديهم الكفاءة والخبرة وذلك عن طريق طلب المنظمة من العاملين بها ترشيح من يرونه من أصدقائهم وزملائهم ممن تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة .

٥- **مخزون المهارات** : يمثل مخزون المهارات ذلك البنك الخاص بكافة البيانات والمعلومات عن معارف وقدرات ومهارات وخبرات العاملين بالمنظمة. والاعتماد علي هذه الطريقة يتطلب من المسئولين تحديد احتياجات الوظائف ومتطلباتها ، ثم البحث في مخزون المهارات عمن تتوفر فيه تلك الشروط والمتطلبات سواء كان ذلك بالنقل أو الترقية.

ويعرض الشكل التالي خطوات عملية الاستقطاب الداخلي بشكل تفصيلي في إحدى المنظمات حيث تتمثل البداية في تحديد إدارة الموارد البشرية للاحتياجات من الموارد البشرية من خلال حصولها علي نتائج البحث الداخلي في الإدارات المختلفة ، وبالتالي يصبح من الممكن تصفية المرشحين مبدئيا لتحديد المقبولين منهم واستبعاد غير المؤهل لاستكمال بقية الخطوات ، ثم تحدد المقابلات المبدئية ، وتقدم إدارة الموارد البشرية تقريرا يسهم في تحديد التصفية للمرة الثانية للمرشحين ، وتراجع الموقف مع المرشحين وعند اجتياز تلك المرحلة يحدد قسم التعيين المقابلات مع المرشحين ، وفي المرحلة الأخيرة ، يصبح الأفراد الذين تخطوا جميع المراحل السابقة ونجحوا في مقابلات التعيين علي أهبة الاستعداد لتعيينهم في المراكز الجديدة إما بالنقل أو الترقية.

خطوات عملية الاستقطاب الداخلي



المصادر الخارجية :

إن لجوء المنظمة إلي البحث عن متطلباتها من الموارد البشرية عن طريق **الاستقطاب من المصادر الخارجية يحقق لها العديد من المزايا والإيجابيـــات ،** من بين تلك المزايا :

١- الحصول علي الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة عند الرغبة في تنميـــة وتطوير الأعمال والأنشطة واستمرار الإبداع فيها.

٢- المحافظة علي تكاليف التهيئة والتدريب ، فتطوير الموظف الداخلي وتنمية قدراته قد تحمل المنظمة أعباء كبيرة يمكن تفاديها في حالة الاعتماد علـــي موظفين من المصادر الخارجية.

٣- استقطاب المؤهلات والمهارات النادرة التي تنقص المنظمة ، كالاســـتعانة بالمؤهلين في المجالات التكنولوجية المعاصرة ومجالات الحاســـب الآلـــي، والتسويق عبر الانترنيت .

ولكن **يعاب** علي الاستقطاب من المصادر الخارجية ما يلي :

١- ارتفاع تكاليف الحصول علي العمالة نظرا لتعدد الإجراءات وبرامج التهيئة المبدئية والتدريب وسياسات دمج الموظف في سياسات وقيم المنظمة.

٢- استنفاد كثير من الوقت والجهد للوصول إلي ما تبغيه المنظمة نظرا لاتساع سوق العمالة.

٣- تحمل المخاطر نتيجة تعيين أحد المرشحين لأسباب قد لا يتضح جدواها عند تسلمه وممارسته لعمله.

٤- خفض الروح المعنوية للعاملين الحاليين بالمنظمة نظرا لتقلص فرصتهم في الحصول علي مكانة أفضل في المنظمة مستقبلا.

ومن أهم الطرق التي يمكن إتباعها في حالـــة الاعتمـــاد علـــي المـــصادر الخارجية ما يلي:

١ – الإعلانات في الصحف والمجلات :

من الطرق الشائعة للاستقطاب الاعتماد علي الإعلانات في الصحف المحلية أو القومية أو المجلات المهنية المتخصصة ، إن هذه الطريقة تعـــد مـــن أكثـــر الطرق تطبيقاً في الواقع العلمي لأنها تناسب مختلف أنواع الوظائف التي تحتاج المنظمة إلي شغلها ، ففي الوظائف اليدوية والمستويات الإدارية التنفيذية يمكـــن الاعتماد علي الإعلانات بالصحف والمجـــلات المحليـــة أمـــا الوظـــائف فـــي المستويات العليا وتلك التي تتطلب الخبرة الكبيرة فتلجأ المنظمة إلي الإعلانات بالصحف القومية وربما الدولية. كما يفيد الإعـــلان بـــالمجلات المتخصـــصة والمهنية في الحصول علي أفضل الكفاءات الفنية. وتفيد الإعلانات في الحصول علي معدل مرتفع من الاستجابة يوفر للمنظمة العدد الكبير الذي يمكنهـــا مـــن تحقيق الاختيار الأفضل.

٢ – مكاتب ومراكز التوظيف

قد تفضل المنظمات الاعتماد علي المراكز والمكاتب التي تقدم خدماتها في تـــوفير العدد المناسب من المرشحين والمتقدمين للتوظيف للاختيار من بينهم. وقد تتخصص بعض هذه المكاتب في توفير أنماط محددة من الموظفين كتلك التي تتخـــصص فـــي توفير المحاسبين وأعمال السكرتارية ، وغيرها التي تسعى لتوفير الوظيفـــة الفنيـــة كالمهندسين ويمكن القول أن هناك نوعين لهذه المكاتب بحسب تبعيتها هي :

أ- **المكاتب الحكومية** : وهى مكاتب عامة تقوم بإدارتها الحكومـــة ، حيـــث تسجل لديها أسماء وبيانات الأفراد الراغبين في العمـــل ، وتمثـــل وزارة القوى العاملة، ومكتب العمل نماذج لتلك المكاتب بمصر مهمتها التعـــرف

علي بيانات الخريجين وحصر كافة البيانـــات عـــنهم وتـــوزيعهم علـــي الوزارات والإدارات والمكاتب الحكومية.

ب- **المكاتب الخاصة** : وهى مكاتب خاصة يديرها متخصصون فـــي جـــذب واستقطاب العمالة واختيارها إذ تتلقى الطلبات وتصنفها وتحدد المطلوب منها سواء من طالبي التوظف أو من الشركات .

٣-الاعتماد علي الجامعات والمعاهد العلمية :

إن الاعتماد علي الجامعات والمعاهد العلمية والمدارس يعد من بين المصادر التي تعتمد عليها المنظمات مما يتطلب منها تكوين علاقات طيبة مع تلك الجهات والمحافظة عليها ، وتعمد المنظمات إلي الاعتماد علي هذا المصدر فـــي حالـــة رغبتها في الحصول علي مؤهلين في مجالات معينة تقوم هى بتهيئتهم وتدريبهم بحسب ثقافتها وفلسفتها قبل أن يختلطوا بقيم وثقافات عملية من جهات أخرى.

٤-الاستعانة بالمستشارين في عمليات الاختيار :

قد تلجأ المنظمات إلي الاستعانة بالمكاتب الاستشارية التي تساعدها فـــي عمليـــة الاختيار ، حيث تتميز هذه الطريقة بتقديم الخبرة والاستشارة التي تيـــسر للمنظمـــة إجراء عملية الاختيار بشكل فعال. إذ يقدم المستشار النصيحة المناسبة حتى تحـــصل المنظمة علي احتياجاتها من العمالة. وتأخذ الاستشارات عدة مجـــالات مـــن بينهـــا الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، إجراء المقابلات مع المتقدمين ، انتقاء المرشـــحين للتوظف وإجراء الاختبارات اللازمة لهم ، وتقديم المساعدة في خطـــوات الاختيـــار النهائية.

٥- ترشيحات موظفي المنظمة :

من بين الطرق المعروفة في مجـــال الاســـتقطاب الاعتمـــاد علـــي توصـــيات ومقترحات العاملين بالمنظمة عن أصدقائهم أو أقاربهم أو أحد معارفهم ممن تنطبـــق

عليهم شروط ومواصفات الوظائف الشاغرة ، وخاصة الوظائف الكتابية أو الفنية والمهنية.

٦- مكاتب المنظمة :

تعد المكاتب الدائمة التي توجد ببعض المنظمات لتلقي طلبات الأفراد إحدى الطرق المعروفة في مجال استقطاب العمالة. إذ تتمثل مهمة هذه المكاتب في استقبال طلبات الأفراد في أي وقت من العام بصورة مباشرة أو عن طريق البريد أو الفاكس. ثم تهتم المنظمة بالاحتفاظ بهذه الطلبات بجانب ما قد تطلبه منهم لاستيفاء بعض البيانات عن مستويات تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهارتهم. وذلك بعد أن تقوم بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية ولما تراه من معايير أخرى مكملة.

٧- النقابات :

امتدت أدوار النقابات لتشارك في مجالات وأنشطة الموارد البشرية الأخرى كالترقية والاختيار وتقييم الأداء ...وغيرها. وهكذا ظهر دور النقابات كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف ، إذ تتعهد النقابة بتقديم العاملين المهرة ذوي الكفاءة والقدرة علي ممارسة مهام الوظائف الشاغرة ، ويدعم موقف النقابة ما تفرضه علي أعضائها من برامج تعليمية ، وما تبرمه من اتفاقات مع الإدارة في سبيل الوصول إلي تحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة.

(٦)
الاختيار والتعـيين

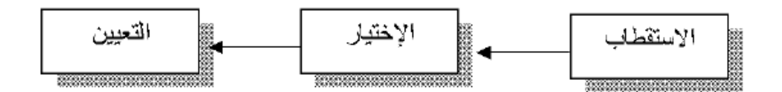
العمليـة التـي مـن خلالهـا يـتم دراسـة وتحليـل الطلبـات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد مـن تـوافر المواصـفات والـشروط المطلوبـة للوظيفـة ثـم مقـابلتهم واختبـارهم والاستفـسار عـنهم ، فحـصهم طبيـاً تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة.

- **مفهوم الاختيار.**
- **خطوات عملية الاختيار والتعيين.**
- **نموذج عملي لخطوات إختيار القيادات.**

مفهـوم الاختيـار : Selection

يمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب وفي نفس الوقت الخطـوة السابقة مباشرة علي اتخاذ قرار التعيين ويوضح ذلك الشكل التالي :

الاختيار بين الاستقطاب والتعيين



إن الاختيار الصحيح والدقيق للموارد البشرية يعد أمراً واجبا وأساسياً حتى تضمن المنظمة انتقاء الفرد المناسب للعمل المناسب ، والقادر علي أداء مهام ومسئوليات منصبة علي النحو الصحيح ، وحتى تتم عملية الاختيار علي الوجه المرضى فيجب أن يسبقها عملية تحليل الوظائف والأعمال الحالية ومدى حاجتها للأفراد كما ونوعا ، كذلك يجب القيام بإجراء طويل المدى للاحتياجات بالموارد البشرية تحديد مصادر الحصول عليها.

ويمكننا تعريف عملية الإختيار بأنها : " العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم ، فحصهم طبياً تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة "

الأبعاد الجوهرية لعملية الاختيار والتعيين :

١- **الدراسة والتحليل لطلبات الأفراد** ويتطلب ذلك تبويب طلبات التوظف وتصنيفها وتحليل بياناتها بما ييسر إجراء الخطوات التالية.

٢- **ترتبط عملية الإختيار علي معايير ومقاييس** تم استنتاجها من التحليل السابق للوظيفة والوصف المتكامل للوظيفة والموظف الذي يجب أن يشغلها ، حيث يجب تحليل :

أ- مواصفات الوظيفة من حيث واجباتها ومسئولياتها وسلطاتها.

ب – مواصفات الفرد من حيث التأهيل والخبرة والمهارات والقدرات وغيرها.

٣- **تنطوي عملية الإختيار علي إجراء المقابلات** اللازمة سواء كانت مبدئية أو تفصيلية أو متخصصة في أحد المجالات وذلك بقصد التصفية والوصول لانتقاء الأفضل.

٤- **تشتمل عملية الإختيار علي بعض الاختبارات** التي تسهم في التحقق من توفر المعايير والمواصفات الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظيفة.

٥- **إن قرار التعيين مرهون يتخطى الفرد المتقدم لشغل الوظيفة بجميع الإجراءات** التي تحددها المنظمة والتي قد تختلف من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر.

خطوات عملية الاختيار والتعيين :

تعتمد معظم المنظمات علي استخدام أكثر من وسيلة لجمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها ، وتمر عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل وخطوات تتكامل معا حتى تؤدي إلي انتقاء الأفضل من الموارد البشرية المتقدمة للعمل ، ويوضح الشكل التالي خطوات الاختيار والتعيين :

أولا : طلب التوظف أو السيرة الذاتية

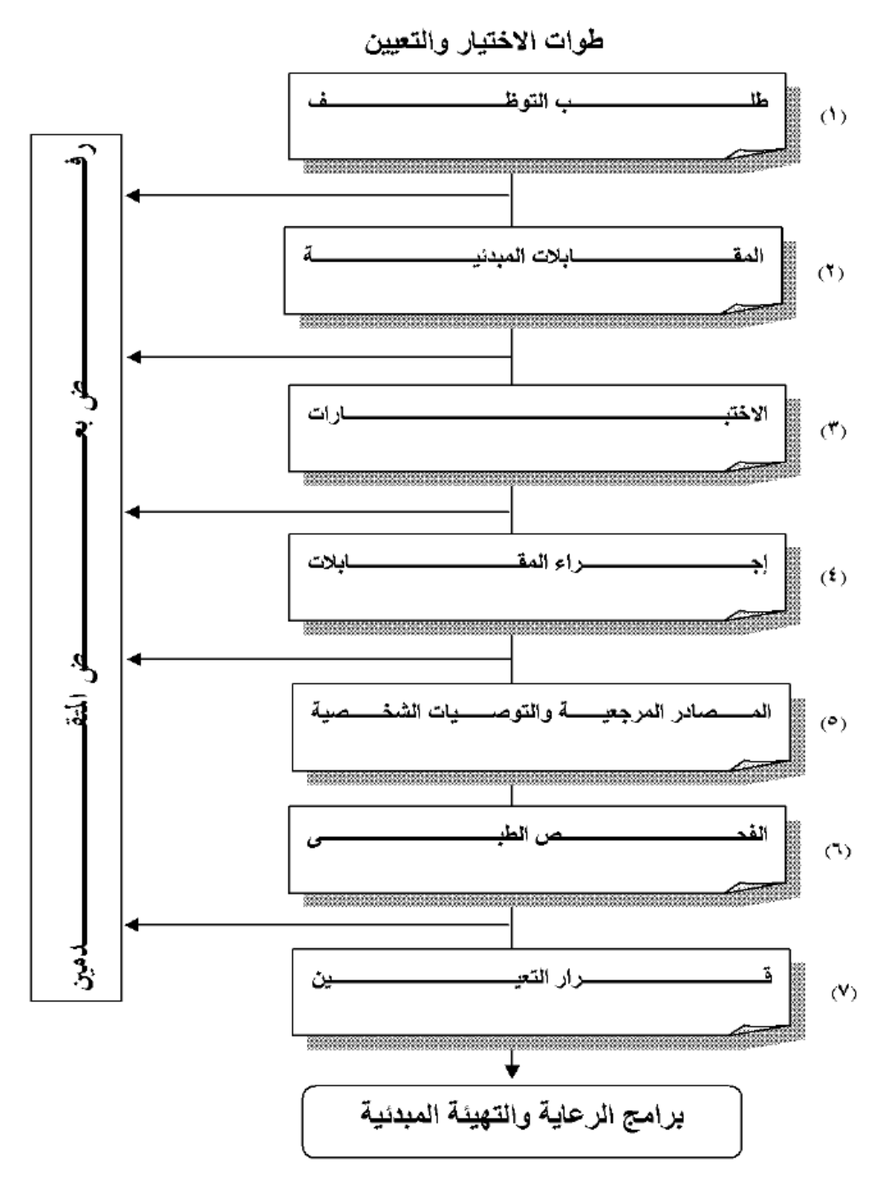
Application Form or Curriculum vitae

تستخدم طلبات التوظف بشكل واسع من قبل العديد من المنظمات ، إذ أنها تساعد علي تخفيض تكاليف الاختيار ، وتزيد من فعاليته. حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة أو يرسل سيرته الذاتية Curriculum vitae (CV) وتمثل استمارات طلب التوظف نموذج رسمي يملؤه المتقدمين لشغل الوظائف للرجوع إليه عند المقابلة للتأكد من بياناته ومعلوماته واستخدامه عندما يلزم الأمر.

وغالبا ما يشتمل **طلب التوظف** علي : اسم المتقدم ، السن ، المؤهل ، العنوان، الوظائف التي تقلدها الشخص فيما مضى ، والمدة التي قضاها في كل

وظيفة ، والخبرات والمهارات المكتسبة التي يمكن أن تساعد الشخص في الأداء الفعال الوظيفية. هذا إلي جانب هوايات الفرد ومواهبه واهتماماته ... الخ.

وقد تلجأ بعض المنظمات إلي الاعتماد علي الخطابات أو بيانات السيرة الذاتية التي يبعث بها الأفراد لتدعيم النماذج أو للتغلب علي بعض عيوبها ، حيث تفيد فيما يتعلق ببعض الوظائف المهنية المتخصصة وتمكن المنظمات من تغطية كل ما يتعلق بجوانب الفرد المختلفة وخلفياته وخبراته .



ثانيا : المقابلات المبدئية :

قد تتلقى بعض المنظمات عددا هائلا من طلبات التوظف يفوق الآلاف ، ومن ثم تقوم بأخذ العدد المناسب من المتقدمين لإجراء المقابلات المبدئية معهم حتى يمكنها إجراء التصفية المبدئية التي تهدف إلي رفض بعض المتقدمين ممن لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة ، وقد تتم هذه المقابلات بصورة سريعة وأحيانا بشكل جماعي أو لاثنين أو ثلاثة من المتقدمين بغية الإلمام السريع بمظهر المتقدم وعناصر شخصيته ومؤهلاته وخبراته ومبررات رغبته في الالتحاق للعمل بالمنظمة ، وآماله وطموحاته الوظيفية. وبناء علي ما سبق يتخذ المقابل قراره : إما استمرار المتقدم في خطواته فينتقل به إلي الاختبارات بأنواعها المتعددة وإما التوقف عند هذا الحد ورفض طلب المتقدم .

ثالثا : الاختبارات

تواجه المنظمات التي تتبع الطرق التقليدية في الاختيار بعض المعوقات التي قد تحد من فاعلية عملية الاختيار ، وتؤثر عليه ، ولذا كان من الضروري التغلب علي ذلك بإجراء بعض الاختبارات للمتقدمين ، وتوجد العديد من الاختبارات التي صممت في محاولة لزيادة فعالية عملية الاختيار .

وتشتمل تلك الاختبارات علي تطبيق بعض المعايير والمقاييس بإجراءات محددة علي الأفراد طالبي التوظف ، والنظر في كيفية استجابتهم لتلك الاختبارات ، ويجب أن تتوفر في هذه الاختبارات عدة شروط حتى يمكن الاعتماد عليها ، وهي :

أ- أداه للقياس الفعال الذي يميز بين الأشياء والموضوعات.

ب- التوحيد والتنميط.

ج- الصدق والثبات.

د- القبول.

هـ- عدم التمييز أو التحيز.

وتوجد عدة أنواع من الاختبارات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلي الاختيار الصحيح للأفراد وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها الأفـــراد ، ومن أهم هذه الاختبارات :

١. الإختبارات الجسمانية Physical Tests.
٢. إختبارات الذكاء Intelligence Tests.
٣. إختبارات القـــيم والاتجاهـــات والاهتمامـــات Values Attitude , Interests Tests
٤. إختبارات الإنجاز Achievement Tests .
٥. إختبارات القدرات والاستعداد Aptitude Tests
٦. الاختبارات الطبية Medical Tests .
٧. إختبارات سرعة البديهة والاستجابة Graphic Response Tests
٨. إختبارات الشخصية personality Tests.
٩. الاختبارات النفسية Psychological Tests.

رابعا : المقابـــلات :

تمثل مقابلة الاختيار وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف ، مـــن خلالهـــا تجرى محادثة مع الأشخاص وجها لوجه ، يبحث المقابلون مع المتقدمين الإجابة عن ثلاثة تساؤلات جوهرية : هل يستطيع المتقدم أن يقوم بالعمل (القـــدرة) ؟. وهل يرغب المتقدم في أداء العمل (الرغبة) ؟. كيف يمكن مقارنة المتقدم مـــع الآخرين ممن يؤدون نفس العمل ؟

وتعد المقابلة من أهم الأساليب الواسعة الانتشار في مجال الاختيار لما تتميز به مرونة وإمكانية التطبيق سواء مع العمالة الماهرة أو غير المـــاهرة ، ومـــع المستويات الإدارية أو الفنية والمهنية ، بالإضافة إلي اعتبارهـــا قنـــاة لتبـــادل

المعلومات في اتجاهين فالمقابلون يحصلون علي كافة المعلومات عن المتقدمين، والمتقدمين يتعرفون علي ما يريدونه من معلومات عن طريق المقابلين

أهداف المقابلات :

تتمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها من مقابلات الاختيار فيما يلي :

١- **الحصول علي المعلومات** : تسعى المقابلة بشكل أساس إلي الحصول علي كافة المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة ومدى ملاءمة طالب الوظيفة لتحقيق الإنجاز الذي تتطلبه تلك الوظيفة.

٢- **إمداد المتقدمين بالمعلومات** : تهتم المقابلة أيضا بإمداد المتقدمين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وتاريخها ومنتجاتها ...... ، كذلك معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومهامها وعلاقاتها ...... وغيرها

٣- **المراجعة الشخصية لطالبي الوظيفة** : تركز المقابلة علي لقاء الأفراد المتقدمين وجها لوجه ، فمن خلال المقابلة يمكن للمديرين والمشرفين وزملاء العمل تغيير أنماط شخصية المتقدمين والتعرف علي قيمهم واتجاهاتهم وثقافاتهم ومدى توافقها مع ثقافة المنظمة ، هذا مع تقيم النواحي المادية الأخرى المؤثرة علي الأداء الوظيفي.

أمثلة لأسئلة مقابلات الاختيار :

حتى يحصل المقابل علي المعلومات التي يريدها عن المتقدم واهتماماته واتجاهاته وخلفياته فإن يوجه إليه عدة أسئلة خلال المقابلة ، وإليك بعض الأمثلة لأسئلة مقابلات الاختيار :

١- كيف تقضى وقت فراغك ؟ ما هي أهم هواياتك ؟

٢- ما هي الأنشطة الاجتماعية التي تمارسها ؟

٣- تناول وصفاً تفصيلياً للوظيفة المثالية من وجهة نظرك ؟

٤- لماذا تريد العمل بمنظمتنا ؟

٥- لماذا تركت آخر وظيفة ؟

٦- ما الذي تعرفه عن منتجات منظمتنا ؟

٧- ما هي من وجهة نظرك صفات وخصائص القائد الفعال

٨- ما هي أهم جوانب قوتك وضعفك ؟

٩-ما هي أهدافك لتنمية مسارك الوظيفي ؟

١٠- ما هي أهم المهارات التي تتحلى بها وتفيد وظيفتك ؟

١١- من هو أحسن رئيس عملت معه أو أستاذ تعلمت علي يديه ؟ ولماذا ؟

١٢- هل حصلت علي برامج تدريبية لها علاقة بالوظيفة ؟ وما هي ؟

١٣- هل يمكنك العمل وقتاً إضافياً ؟

١٤- ما هي طموحاتك الوظيفية ؟

١٥- هل لديك أية استفسارات عن المنظمة أو خدماتها ؟

١٦- هل تقبل الانتقال لمدينة أخرى إذا اقتضت ظروف العمل ذلك ؟

١٧- هل تمانع في أن نتصل بالجهات التي كنت تعمل فيها من قبل أو أن نرجع لبعض الشخصيات للاستفسار عنك ؟

قواعد إدارة مقابلات الاختيار :

من أهم القواعد الواجب مراعاتها لنجاح مقابلات الاختيار ما يلي :

المجموعة الأولى : قبل إجراء المقابلة :

١- التأكد من إلمام المتقدمين بملخص واف عن المنظمة بالإضافة إلي الوظيفة المرشح لها.

٢- التأكد من استيفاء نماذج طلب التوظف وتوفر المستندات والأوراق الضرورية المرتبطة بالمقابلة ومنها بطاقات الوصف والتوصيف الوظيفي.

٣- إعداد المكان المناسب والمجهز لإجراء المقابلة بعيداً عن كافة أنواع المقاطعات ومنها الشخصية والتليفونية.
٤- متابعة المقابلين الآخرين والتأكد من إعلامهم هم والمرشحين بالميعاد والتاريخ ومكان المقابلة.
٥- مراعاة مناسبة الوقت المحدد لإجراء المقابلة والتأكد أنه يسمح بمناقشة المرشحين في البطاقات التي ملؤها والموضوعات والتساؤلات الأخرى المتوقعة.
٦- صياغة بعض الأسئلة والاستفسارات التي تؤكد أن الأبعاد الهامة قد تم مراعاتها وتغطيها.
٧- التأكد من مشاركة جميع المقابلين واهتمامهم بمناقشة المتقدمين وسعيهم لنجاح المقابلة.

المجموعة الثانية : أثناء القابلة :

١- وضع تصور للجدول الزمني للمقابلة بحسب الأسئلة والاستفسارات مع مراعاة وقت الدخول والانصراف.
٢- مراعاة التسلسل والتدرج أثناء إجراء المقابلة في بدايتها ووسطها وفي النهاية.
٣- البدء بالترحيب بالمتقدمين ووضعهم في المكان المناسب والجلوس في مقابلهم .
٤- تعريف المتقدمين بالمقابل أو المقابلين بشكل ودي.
٥- تحديد الهدف من المقابلة وبيان كيفية إتمامها.
٦- محاولة البدء بتوجيه الأسئلة المفتوحة التي تشجع المتقدمين علي الحديث وخاصة تلك التي تبدأ بـــ : من ؟ وماذا تعتقد ؟ أين ؟ متى ؟ لماذا ؟ أو أن يبدأ السؤال هكذا ... حدثنا من فضلك ما الذي تراه بشأن ......

٧- الاستعانة بالبيانات المذكورة في طلب التوظف الذي استوفاه المتقدم والتساؤل عن أي بيانات تكميلية أو غير واضحة.

٨- يجب الانتباه لتعبيرات المتقدمين وحركاتهم والاستفادة من اللقاء المباشر في الكشف عن الخصائص والمواصفات الضرورية.

٩- يجب عدم التردد في حمل المتقدم علي الإجابة بدقة عن الأسئلة إذا شك المقابل في بعض إجاباته، مع مراعاة الأسلوب والطريقة المناسبة.

١٠- الإنصات بدقة لحديث المتقدم ومحاولة قراءة ما بين السطور والتعرف علي ما لم يقله.

١١- توجيه الأسئلة للمتقدمين لبيان الأمثلة والنماذج التوضيحية لما يقولونه مما يظهر أفكارهم بوضوح ويبين تجاربهم وثمار خبراتهم الماضية.

١٢- يجب أن يسجل المقابل أفكاره وآراءه وملاحظاته بصورة مباشرة عن المتقدم ، ويفضل ألا يزيد عدد الأفراد الذين يتم مقابلتهم في اليوم عن ستة أشخاص.

١٣- مع اقتراب المقابلة من نهايتها يجب أن يسأل المقابل المرشحين عن أية أسئلة أو استفسارات يريدون توجيهها للتعرف أكثر عن الوظيفة أو المنظمة.

١٤- يجب إخبار المرشحين عن الموعد الذي يمكنهم فيه التعرف علي نتيجة المقابلة والإجراءات المكملة بعد ذلك.

المجموعة الثالثة : بعد المقابلة :

١- تسجيل نتائج المقابلة بشكل مباشر ودقيق.

٢- إبلاغ المتقدمين بالنتائج بسرعة كلما كان ذلك ممكناً.

٣- إبلاغ المتقدمين الذين نجحوا في المقابلة بشروط التعيين وإجراءاته والأجور والحوافز الخاصة بالوظيفة مع إعداد عقود التعيين.

خامساً : المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية :

يتمثل الهدف الرئيسي من الاعتماد علي المصادر المرجعية في الحصول علي المعلومات الخاصة بالمتقدم من الجهات أو الأشخاص ذوى الصلة بالفرد والذين يستطيعون إمداد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بقدراته بشكل كاف ، وتختلف تلك المصادر بحسب ما تراه المنظمة مناسباً لها ، فقد تعتمد علي المنظمات السابقة التي عمل بها الفرد،أو أساتذته أو مديريه أو أصدقاءه.

ويمكن الاعتماد علي هذه المصادر في أي مرحلة من مراحل عملية الاختيار ، فقد تكون مع تقديم طلبات التوظف وقد تكون قبل إجراء المقابلة الأخيرة مع المتقدم، كما قد تكون بعدها.

وتتمثل أهم البيانات التي تبحث عنها المنظمات من تلك المصادر في الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ما هي المدة التي قضاها الفرد في العمل لديهم ؟
- الوظائف التي مارسها الفرد.
- الأجور والمرتبات والحوافز التي تلقاها الفرد.
- عدد مرات الغياب والأيام التي تغيب فيها كل مرة.
- درجة رضاء صاحب العمل عن أداء الفرد.
- أسباب ترك العمل.
- سلوك وتصرفات الفرد أثناء عمله أو دراسته.

سادساً : الفحص الطبي :

تهدف مرحلة الفحص الطبي إلي التأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية ، إذ تتم عمليات الفحص عن طريق المنظمات الصحية المتخصصة التي تحددها جهة العمل ، والفحص الطبي مسئول عن الحالة

الصحية الراهنة للمتقدم ولكنه لا يقدم تقريراً طبياً عن حالته الصحية مستقبلاً ، ولهذا فالغرض الرئيسي لعمليات الفحص يتمثل في الحصول علي المعلومات المتكاملة عن حالة المتقدم الصحية واستبعاد الأفراد الذين لم يتوفر فيهم الحد المطلوب من المتطلبات الصحية ، هذا بالإضافة إلي توزيع الأفراد علي الأعمال وفقاً لحالتهم الصحية، ومن بين المجالات الصحية الواجب التأكد منها :

١- سلامة الجسم والأعضاء.

٢- عمل الأشعات اللازمة والكشف علي القلب.

٣- عمل تحليلات الدم المطلوبة.

٤- قياسات ضغط الدم.

٥- إعداد رسم المخ.

سابعاً : قرار التعيين والتهيئة المبدئية.

إن قرار التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل بدأت مع تخطيط الموارد البشرية وأخيراً تنتهي مع التعيين ، ومع الوصول لقرار التعيين من قبل المنظمة ، يكون المرشح قد وافق علي عروض المنظمة فيما يتعلق بمسئوليات الوظيفة وسلطاتها ، ومكان ممارستها وعلاقاتها ، وأجرها وحوافزها وجميع مميزاتها.

بعد اتخاذ قرار تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم وتخطوا بنجاح جميع مراحل عملية الاختيار يصبح من الضروري استقبالهم كعاملين جدد وتزويدهم بالمعلومات التفصيلية والعمل علي دمجهم في سياسات وقيم وثقافة المنظمة ، ويتطلب ذلك برامج للتوجيه والرعاية والتهيئة المبدئية هدفها تعريف الموظف الجديد بمنظمته وأهدافها وفلسفتها وعملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة ورؤسائه وزملائه وذلك في المرحلة الأولى من تسلم العمل.

(٧)
المســـار الوظيفــــي

سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة

أن المسار الوظيفي يمثل الخبرة المرتبطة بالعمل والتي تمثل امتداد في حياة الشخص العملية ، وتشمل خبرة الفرد المواقع شغلها ، والوظائف التي تقلدها والمهام التي أداها. وهى تتأثر بقيم الموظف، واحتياجاته، ومشاعره وأحاسيسه واتجاهاته. وبطبيعة الحال يمر المسار الوظيفي لكل فرد بمجموعة من المراحل مما يفرض علي المدير ضرورة تنمية مسار العاملين بمراعاة اهتماماتهم وحاجاتهم في كل مرحلة

- **مفهوم المسار الوظيفي وفوائده.**
- **مراحل تنمية المسار الوظيفي.**
- **التوافق بين المتطلبات التنظيمية والمتطلبات الفردية لتنمية المسار الوظيفي.**
- **دور العاملين والمديرين والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي.**

مفهوم المسار الوظيفي وفوائده :

يمثل المسار الوظيفي : " سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة " ، ففي الكليات الجامعية علي سبيل المثال نجد أن وظيفة أعضاء هيئة التدريس تبدأ بالمدرس، ثم الأستاذ المساعد ، ثم الأستاذ. والمهندس يبدأ

مساره الوظيفي بالمنظمة بالعمل كمساعد مهندس ، ثم مساعد خبير ، ثم مهندس تحت الاختبار، ومع زيادة كفاءة الأداء يتدرج ليصل إلي مهندس استشاري، ثم مهندس ، ثم كبير المهندسين. فمسار كل موظف يبنى علي أساس الوظائف المختلفة التي يمارسها والمراكز التي يشغلها والخبرات التي يكتسبها.

وهكذا نلاحظ أن المسار الوظيفي يمثل الخبرة المرتبطة بالعمل والتي تمثل امتداد في حياة الشخص العملية ، وتشمل خبرة الفرد المواقع شغلها ، والوظائف التي تقلدها والمهام التي أداها. وهي تتأثر بقيم الموظف ، واحتياجاته، ومشاعره وأحاسيسه واتجاهاته. وبطبيعة الحال يمر المسار الوظيفي لكل فرد بمجموعة من المراحل مما يفرض علي المدير ضرورة تنمية مسار العاملين بمراعاة اهتماماتهم وحاجاتهم في كل مرحلة

ولقد تزايدت أعداد المنظمات التي اهتمت ببناء أنظمة تخطيط المسار الوظيفي **لما تحققه لها تلك الأنظمة من مزايا وفوائد متعددة** ، ومن بين تلك الفوائد ما يلي:

أ- الفوائد التي تعود علي المديرين والمشرفين :

١- زيادة مهاراتهم في إدارة مسارهم الوظيفي.

٢- تحسين عملية الاتصالات فيما بين المديرين ومرؤوسيهم

٣- تنمية القدرات التخطيطية لدى المديرين ومراعاة الظروف الواقعية للعاملين.

٤- مناقشات أداء العاملين وتحليل إنتاجيتهم.

٥- زيادة الوعي بالأمور التنظيمية

٦- القدرة علي الاحتفاظ بمخزون المهارات المناسب للمشروعات المستقبلية.

٧- التمكن من تحفيز العاملين لتقبل المسئوليات الجديدة.

٨- القدرة علي تحقيق التكيف والمواءمة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية.

ب- الفوائد التي تتحقق للعاملين

١- القدرة علي بناء وتنمية مسارهم الوظيفي أو إجراء التعديلات المناسبة عليه.
٢- زيادة فهم العاملين بقضايا الإثراء الوظيفي ، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.
٣- تحسين عملية الاتصال فيما بين العاملين ومديرهم.
٤- زيادة القدرة علي التنبؤ الدقيق بالمستقبل الوظيفي وبناء الأهداف.
٥- حصول الأفراد علي التغذية المرتدة الصادقة عن أدائهم.
٦- تنمية معارف الأفراد وتزويدهم بالمعلومات المتكاملة عن المنظمة والاتجاهات المستقبلية لأنشطتها
٧- تنمية الإحساس بالمسئولية الشخصية عن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

ج - الفوائد التي تعود علي المنظمة :

١- الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين
٢- زيادة الولاء والإخلاص للمنظمة.
٣- نشر المعلومات الدقيقة عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية.
٤- تحسين مستوى الاتصالات علي مستوى المنظمة بشكل متكامل.
٥- احتفاظ المنظمة بالكفاءات العالية وتنميتها.
٦- بناء الصورة الذهبية الصحيحة عن المنظمة لدى الجماهير
٧- زيادة الفعالية في نظم الموارد البشرية وتبسيط الإجراءات.
٨- القدرة علي بناء الغايات والأهداف الواضحة.

مراحل تنمية المسار الوظيفي :

تتعدد المراحل التي يمر من خلالها الأفراد بمسارهم الوظيفي ، وتختلف أهمية كل منها حسب مهام الوظيفة ، وأنشطتها ، وعلاقاتها ، هذا بالإضافة إلي تأثرها بحاجات ورغبات الأفراد ، واتجاهاتهم ، ومؤهلاتهم وخبراتهم وأخيرا تتأثر تلك المراحل أيضا بسلوك الوظيفة ذاتها. ويمكن عرض أهم مراحل تنمية المسار الوظيفي وخصائص كل منها في الجدول التالي ، وفيما يلي عرض لخصائص كل مرحلة من مراحل تنمية المسار الوظيفي :

المرحلة الأولى : مرحلة الاستطلاع والاستكشاف **Exploration Stage** :

يهتم الأفراد في المرحلة التمهيدية والاستكشافية من مراحل المسار الوظيفي بمحاولة اختيار طبيعة ونمط العمل الذي يحبونه ويجذبهم إليه ، ويؤثر علي الأفراد في هذا الوقت اهتماماتهم وقيمهم ، وأفضليات العمل بالنسبة لهم ،ومن ثم فهم يبحثون عن البيانات والمعلومات المتعلقة بالمهن والمسارات والوظائف من زملاء العمل المرتقبين ومن الأصدقاء ومن أفراد الأسرة.

مراحل تنمية المسار الوظيفي وأهم خصائصها

المراحل / الخصائص	مرحلة الاستطلاع والاستكشاف	مرحلة التأسيس والبناء	مرحلة النضوج والاستقرار	مرحلة الانسحاب والتقاعد
المهام	**تحديد الاهتمامات والمهارات والمواءمة بين إمكانات الفرد ومتطلبات العمل**	**التحسن والنمو ، الأمان ، تطوير نمط الحياة**	**المحافظة علي مستويات الإنجاز، تحديث المهارات وتطويرها**	**التخطيط للتقاعد ، إجراءات التغيير للتوازن بين العمل والمعاش**
الأنشطة	**- الحاجة للمساعدة - التعلم - الاتجاهات - الإيجابية المباشرة**	**الميل إلي الاستقلالية والعمل بحرية وانطلاقة الإسهامات المستمرة**	**- التدريب - الرعاية والضمان - صياغة السياسات**	**- الانطلاق خارج العمل**
العلاقات مع الموظفين الآخرين	**- موظف مبتدئ - متمرن حديث**	**زميل ممارس موظف متعاون**	**ناصح وموجه مرشد مخلص**	**يشمل الآخرين برعايته وعلمه**
العمر	**أقل من ٢٥سنة**	**٢٥-٤٥سنة**	**٤٦-٦٠سنة**	**٦١ فأكثر**
سنوات العمل	**في حدود عامين**	**٢-١٠سنوات**	**أكثر من عشر سنوات**	**أكثر من عشر سنوات**

بعد أن يحدد الأفراد طبيعة ونمط العمل الذي يرغبونه أو المهنة التي يريدون الانتماء إليها ، يمكنهم مواصلة احتياجاتهم التعليمية أو التدريبية ، ويمكننا القول أن المرحلة الاستكشافية غالبا ما تظهر في السنوات من ١٥ إلي ٢٥ سنة عندما يكون الأفراد في مراحل تعليمهم الثانوي والجامعي أو الفني والتطبيقي ، وتستمر تلك المرحلة عند بداية التحاق الأفراد بوظيفتهم الجديدة ففي معظم الحالات يفتقد الموظفين الجدد القدرة علي ممارسة مهام وظائفهم ومعرفة أدوارهم دون مساعدة وتوجيه زملائهم ومشرفيهم ، إذ يحتاجون إلي التمرين والتدريب المستمر حتى يتمكنوا من ممارسة مهام وظيفتهم. ولذ تقدم غالبية المنظمات برامج تهيئة مبدئية وأنشطة توجيهية وإرشادية واجتماعية للموظفين

الجدد ، وتصبح تلك الأنشطة بالغة الأهمية والضرورة لإزالة الرهبة والقلق من نفوس الموظفين الجدد واستبدالها بالثقة والأمان والاستقرار من خلال إئتناس الوظيفة الجديدة وائتلاف الزملاء الجدد والإسهام في إنتاجية المنظمة.

المرحلة الثانية : مرحلة التأسيس والبناء **Establishment stage** :

في المرحلة التأسيسية يجد الأفراد لأنفسهم مكانا في المنظمة ، ويشعرون بأهمية دورهم ومساهمتهم واستقلاليتهم ، ويتحملون مسئولية أكبر ، ويحققون نجاحا ماليا أفضل ، ويبنون الشكل المناسب لحياتهم. ويهتم الأفراد في هذه المرحلة بإظهار دورهم ومساهماتهم في نجاح المنظمة ، ويتعلم الأفراد كيفية التعامل مع الآخرين ، ويتعرفون علي كيفية التعامل الرسمي وغير الرسمي مع المديرين والزملاء ويكتسبون مهارة بناء العلاقات الناجحة مع الآخرين ، ويلعبون دورا مهما في كيفية تحسين أدائهم حتى تظهر التغذية المرتدة عنهم في أحسن صورة.

وتحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلي تطوير السياسات وتنميتها لمساعدة الموظفين علي معايشة ظروف العمل ومسايرة مختلف أحداثه ومراعاة التوازن بين حالات العمل الجديدة والحالات السابقة. وفي هذه المرحلة يبدو الأفراد أكثر اهتماما بتخطيط أنشطة مسارهم الوظيفي، ويتضح ذلك من اندماجهم مع الآخرين وانتمائهم وولائهم مع التنظيم.

المرحلة الثالثة : مرحلة النضوج والاستقرار **Maintenance Stage** :

في مرحلة النضوج والاستقرار يهتم الأفراد بالمحافظة علي تنمية مهاراتهم وصقل معارفهم بكل جديد ، ويزداد إدراكهم ووعيهم بمراكز القوة والمكانة في المنظمة ويسعون إلي المحافظة علي إسهاماتهم في تحقيق أهداف وحداتهم.

فالأفراد في هذه المرحلة يصبحون وقد أمضوا في وظائفهم عدة سنوات تسمح لهم بتكوين الخبرة الوظيفية وتزداد معارفهم عن الوظيفة التي يشغلونها ، ويتعمق فهمهم وإدراكهم لمختلف طرق الأداء فيها ، هذا إلي جانب إلمامهم التام بتوقعات مديريهم لما يؤدونه من أنشطة ومهام. بالإضافة إلي ذلك يصبح العاملين في هذه المرحلة مدربين للعاملين الجدد وأكثر قدرة علي رعايتهم ودعمهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم ، وعادة ما يتم الرجوع إلي الأفراد في تلك المرحلة لأخذ آرائهم فيما يتعلق بوضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج المتعلقة بالمنظمة أو بإدارتهم. كما تسعى المنظمة إلي أخذ مقترحاتهم عن مختلف عمليات وأنشطة الوظيفة ، ومشكلاتها ، والموضوعات الرئيسية التي تواجهها.وتسعى المنظمة جاهدة في هذه المرحلة إلي المحافظة علي العاملين وبقائهم بها ، وتنميتهم وتدريبهم باستمرار ، وحماية حقوقهم ودعم مهاراتهم حتى لا يعتريها النقص أو القصور.

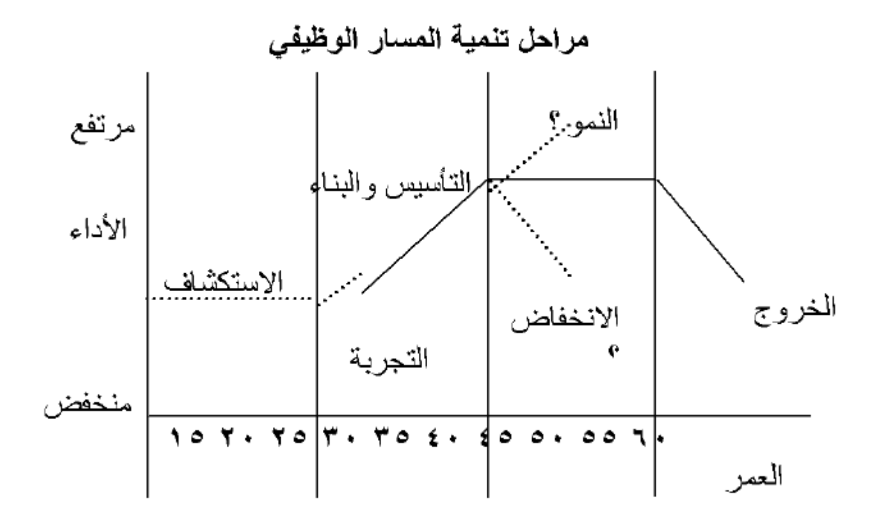
المرحلة الرابعة : مرحلة الانسحاب والتقاعد Disengagement Stage:

يستعد الأفراد في هذه المرحلة إلي الانسحاب التدريجي من العمل ويهتمون بدراسة وتحليل فترة ما بعد ترك الوظيفة ، إننا عندما نفكر في الانسحاب. فإننا نفكر تقريبا كالموظفين كبار السن الذين يستعدون للتقاعد ويركزون للإقبال علي أنشطة أخرى غير العمل مثل ممارسة الرياضة ، والهوايات ، والسفر ، والعمل التطوعي. ومع ذلك فإن المرحلة النهائية لا تعني عند الكثير من الأفراد تخفيض ساعات العمل وتقليل الجهد المبذول وترك العمل ، بل ربما يفضل البعض البقاء بالمنظمة كمساعد أو مستشار ، وربما يفضل آخرون ، ويصرف النظر عن العمر ترك المنظمة لتغيير مهنتهم ووظيفتهم التي يمارسونها

وقد نجد آخرين قد أجبروا علي ترك المنظمة نتيجة لأسباب متعددة من بينها تصفية المنظمة أو اندماجها ، هؤلاء غالبا ما يعيدون بناء مسارهم الوظيفي بمرحلة التمهيد والاستكشاف مرة أخرى ، وهم يحتاجون في هذه الحالة إلي معلومات جديدة عن المجالات المحتملة للمسار الجديد كما يعيدون دراسة وتحليل قدراتهم ومهاراتهم ونقاط قوتهم بما يتناسب مع المهنة الجديدة التي يفكرون فيها. ويجب أن تستعد المنظمة لمتطلبات مرحلة الانسحاب وتبحث مختلف الأنشطة الرئيسية لإدارة المسار فيها من حيث إجراءات التقاعد وإعادة الإحلال والتجديد والنقل أو الترقية لمن سيشغلون الأماكن الشاغرة.

ويبين الشكل التالي ملخصا لمراحل تنمية المسار الوظيفي وذلك في شكل بياني يشير محوره الأفقي إلي العمر ، أما المحور الرأسي فيشير إلي الأداء المتوقع للفرد.

مراحل تنمية المسار الوظيفي



التوافق بين المتطلبات التنظيمية والمتطلبات الفردية لتنمية المسار الوظيفي :

تسعى المنظمة إلي إحداث التوافق بين المتطلبات التنظيمية والمتطلبات الفردية لتنمية المسار الوظيفي ، وذلك من خلال دراساتها وبحوثها المستمرة بما ينعكس أثره علي كافة سياسات الموارد البشرية بها ، إن العمل علي تحقيق التكيف والتوافق بين متطلبات التنظيم ومتطلبات الأفراد ليس بالأمر الهين لما يحتاجه من عمق في الفكر وقدرة علي الربط والتحليل لمختلف سياسات الموارد البشرية خاصة تلك المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وتنمية قدراتها، والاستقطاب والاختيار والتعيين ، كذلك تحليل وتصميم الوظائف بالإضافة إلي تقييم الأداء ومتابعته ، ودراسة النقل والترقيات ، وتقييم الوظائف وتحديد الأجور والمكافآت.

دور العاملين والمديرين ، والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي:

يسهم كل من العاملين ، ومديريهم ، بالإضافة إلي المنظمات في تحمل مسئولية التخطيط للمسار الوظيفي ، ويتضح ذلك مما يلي :

١ –دور العاملين في التخطيط لمسارهم الوظيفي :

عند التحاق الأفراد بوظائفهم في منظمات الأعمال يتم عقد اتفاق بين الطرفين بشكل صريح أو ضمني يتضمن هذا العقد دور المنظمة تجاه الأفراد، حيث يتضمن دعم المنظمة للأفراد والمحافظة عليهم وحفزهم للعمل بما يؤدي لاستمرارهم في العمل ومحافظتهم علي مستوى الإنتاجية عند حدها الأقصى.

ومع ذلك يمكننا القول أن التحديات الهيكلية والتكنولوجية والاجتماعية أدت إلي تغير طبيعة هذا العقد الاجتماعي والنفسي ، فقد غدت المنظمات غير قادرة

علي تقديم الفرص الوظيفية الرفيعة والأمان الوظيفي الدائم ، وأصبح العاملين أكثر استعدادا لمواجهة التحديات الوظيفية وتنوعها وتطورها وما يتطلبه ذلك من إبداع وابتكار.

لقد اقترح العقد الاجتماعي والنفسي الجديد أن يهتم العاملون بمتابعة قيم أصحاب العمل ، ودراسة ثقافة المنظمات مما يسهم في زيادة فرصهم الوظيفية ويعمل علي تنمية وتخطيط مسارهم الوظيفي.

وبصفة عامة يجب أن يأخذ العاملين في اعتبارهم عدة نقاط عند التخطيط لمسارهم الوظيفي من بينها :

- الأخذ بزمام المبادرة للتعرف علي نقاط قوتهم وضعفهم من خلال التغذية المرتدة من المديرين والزملاء.
- تحديد المرحلة التنموية التالية من مسارهم الوظيفي وبيان متطلباتها.
- إعداد بيان بمجالات وفرص التعلم والعمل علي اكتسابها بصورة مرتبة تبدأ بالمهم فالأهم
- التفاعل مع العاملين في مختلف مجموعات العمل داخل وخارج المنظمة لاكتساب مهنية الأداء والوصول إلي مراكز القوة الوظيفية.

٢ – دور المديرين في التخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

بصرف النظر عن المنهج الرسمي لنظم تخطيط المسار الوظيفي التي تطبقها المنظمة ، فإن المديرين يمارسون دورا جوهريا في عملية تخطيط المسار الوظيفي ففي معظم الحالات نجد أن العاملين ينظرون إلي مديرهم باعتبارهم مرشدين وموجهين لمسارهم ، لماذا ؟ لأن المديرين عادة هم الذين يقيمون أدائهم ويؤثرون في تنقلاتهم وترقيتهم. بالإضافة إلي أن المديرين هم غالبا المصدر الرئيسي لمعلوماتهم عن المراكز ومواقع القوة الممكنة وبرامج التدريب المختلفة

وفرص التنمية المناسبة. ولكن لسوء الحظ فإن بعض المديرين قــد يتجنبــون الدخول في أنشطة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين معهم ، وذلك لإحساسهم بأن هؤلاء العاملين غير مؤهلين ، أو لأن وقتهم لا يسمح بمساعدة مرؤوسيهم لبحث ودراسة أبعاد تخطيط المسار ، هذا بجانب افتقاد المديرين للمهارات الشخــصية المطلوبة لفهم ولتحليل قضايا وأبعاد تخطيط المسار الوظيفي.

وحتى يتمكن المديرون من مساعدة العاملين في دراسة المسائل الخاصــة بتخطيط مسارهم الوظيفي ، فيجب أن يلعبوا عدة أدوار علي قدر كبيــر مــن الأهمية، وتتمثل هذه الأدوار في الآتي :

أ- **التدريب والتعليم Coach** : علي المدير التعرف علي قــدرات العــاملين ، ومناقشتهم في كيفية تنميتها ، والاستفادة من نقاط قوتهم ودعمها ، وتحجــيم نقاط ضعفهم وعلاجها.

ب- **التقييم والمتابعة Appraiser** : يجب علي المدير التأكد من فهم العــاملين لنتائج أدائهم ، ومدى مسايرتها لمعايير المنظمة ، مما يفرض علــيهم تقيــيم أداء مرؤوسيهم ومناقشتهم باستمرار في مجالات تطوير وتحسين الأداء مما يدعم تخطيط المسار الوظيفي

ج- **الإرشاد والتوجيه Adviser** : يجب علي المدير الإنصات إلــي مقترحــات وشكاوى مرؤوسيه ومناقشتهم فيما يمكن أن يقدمونه مــن آراء ومقترحــات تفيدهم في تحسين مسارهم ووضعهم في الصورة التي يرضون عنها.

د- **القيام بدور الجماعة المرجعية Refferral Agent** : يمكن للمدير أن يقف إلي جوار مرؤوسيه باعتباره من الجماعات المرجعية التي يثق فيها الموظف ويعتمد عليها.

٣ – دور المنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

تعد المنظمة مسئولة عن توفير التجهيزات ، وإمداد العاملين بمختلف الموارد المطلوبة لتنمية مسارهم الوظيفي ، ومن بين هذه التجهيزات والموارد :

أ- عقد اللقاءات وورش العمل لمناقشة مسائل وقضايا تخطيط المسار الوظيفي وبحث كيفية وضع الأهداف والقيام بالتقييم الذاتي الأمثل ... وعيرها.

ب- إعداد مراكز أو نظم معلومات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي إذ تقوم المنظمة بتوفير المكان أو قاعدة البيانات التي توفر للعاملين ما يهمهم من بيانات عن الوظائف المتاحة والبرامج التدريبية والتنموية.

ج- إعداد الأدلة والنشرات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي.حيث تقوم المنظمة بطبع ونشر الأدلة التي تحتوى علي سلسلة من التمارين والاختبارات والمناقشات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

د- إنشاء وحدة لتقديم الإرشادات المتعلقة بتخطيط المسار يعمل من خلال هذه الوحدة مهنيون ومستشارون يهتمون بقضايا العمل وتقديم المشورة للعاملين.

هـ- الاهتمام بدراسات تغيير المسار إذ تهتم المنظمة بتحليل عملية تغيير المسار عندما تقتضي الظروف ذلك أو يرغب أحد العاملين في إجراء عملية التغيير ويحتاج الأمر في هذا الصدد إلي دراسة المهارات المطلوبة لإتمام عملية التغيير ، كالانتقال من الوظائف الفنية إلي الوظائف الإدارية أو العكس.

(٨)
الحـــوافـــــز

مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعـاملين بهـا سـواء كانـت ماديـة أو معنويـة ، فرديـة أو جماعيـة إيجابيـة أو سـلبية ، بهـدف إشـباع الحاجـات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعاليـة المنشودة مـن ناحيـة أخـرى ، وذلـك بمراعـاة الظـروف البيئيـة المحيطة.

- **مفهوم الحوافز وأهميتها .**
- **قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال .**
- **تأثير الحوافز علي الأداء .**
- **مداخل تقسيم الحوافز .**

مفهوم الحوافز وأهميتها :

يتوقف نجاح المنظمة علي وجود إستراتيجية فعالة تقوم علي أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة ، ويمكن للمديرين وكـذلك إدارات وأقسام المـوارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لحفز العاملين لتحقيـق الغايـات والأهـداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين.

وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه ، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها تلك التي يطلق عليها الحوافز .

ومن هنا تأتى التفرقة بين الدوافع والحوافز ، فإن الدوافع Motives تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليسلك سلوكاً معيناً ، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شئ محدد بما ييسر له رسم غاياته وأهدافه وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية . أما الحافز Incentives فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين ، والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتي تربط بين المثير والاستجابة له.

وبهذا يمكننا **تعريف الحوافز** علي أنها : مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية ، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى ، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة .

وتبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات علي النحو التالي :

(أ) أهمية الحوافز علي المستوى الفردي :

١- **الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير** : طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً . يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه علي الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص علي دوام التقدم والنمو .

٢- **أداة للتغذية المرتدة** : يسعى معظم الأفراد إلي الوقوف علي نتائج أفعـالهم ورد فعل الغير تجاهها ، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانـات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع .

٣- **الدعم المالي** : يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفـراد فـالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفـراد مـن إشـباع حاجاتهم المادية.

٤- **تحمل المسئولية** : يعد تحمل المسئولية من العوامـل البـارزة ذات الأثـر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري مـن عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والـدور الفعال ، والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضـحة دون تحمـل المسئولية .

(ب) أهمية الحوافز علي مستوى الجماعات :

١- **إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة** : يحـب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما تـوفرت لـدى الأفـراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

٢- **تنمية روح المشاركة والتعاون** : تؤدى الحوافز الجماعيـة إلـي تكـاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها ، كما تسمح المـشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفـاعلهم لتنفيـذها وشـعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم .

٣- **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة** : تشجع الحـوافز الجماعيـة ذوى المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلي زملائهم مما يزيد مـن فـرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

(ج) أهمية الحوافز علي مستوى المنظمة :

١- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية** : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية ، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ علي مكانتها ، هذا يستدعى بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .

٢- **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة** : ومنها تخطيط الموارد البشرية ، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين ، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور ، والمنافع والخدمات والترقيات و ... وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة علي النتائج المتوقعة علي مستوى المنظمة .

٣- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب** : تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص علي المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة .

قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال :

يبنى نظام الحوافز علي عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتى يحقق النظام فعاليته المنشودة ، هذا ويجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح ، وفيما يلي نعرض لهذه القواعد وتلك الخصائص علي النحو التالي :

قواعد نظام الحوافز :

يبنى نظام الحوافز علي عدد من القواعد تتمثل فيما يلي :

١- **وضوح الهدف والغاية** من نظام الحوافز علي المدى القصير وكذلك علي المدى البعيد ، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد – الجماعة – المنظمة) إلي تحقيقه .

٢- **المساواة والعدالة** ، فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة ، ويمثل اتفاق المساهمين علـــي تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة .

٣- **تميز الأداء** : يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحـــوافز ، إذا يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقتـــه .... حتى يتم حساب الحوافز .

٤- **القوة والمجهود** : يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة علي انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالـــب علي النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيـــان يفـــرض الأخـــذ بالوســـائل والأسباب والمجهود المبذول .

٥- **الحاجة والرغبة** : يتم توزيع الحوافز علي الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته ، فالأفراد في بداية حيـــاتهم الوظيفيـــة تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم ، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنويـــة للأفراد في المستويات الإدارية العليا .

٦- **المهارة والابتكار** : تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الـــذين يحصلون علي شهادات أعلي أو براءات اختراع أو دورات تدريبيه أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولا ابتكاريه لمشكلات العمل والإدارة .

خصائص نظام الحوافز الفعال :

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها :

١- **القابلية للقياس** : يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجـــاز الـــذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .

٢- **إمكانية التطبيق** ، ويشير هذا إلي تحرى الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام ...

٣- **الوضوح والبساطة** : لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

٤- **التحفيز** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم علي العمل والتأثير علي دوافعهم لزيادة إقبالهم علي تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

٥- **المشاركة** : يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدى لتبنيهم وتحمسهم ، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

٦- **تحديد معدلات الأداء** : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية علي وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدى للحصول علي الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

٧- **القبول** : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه ، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .

٨- **الملاءمة** : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين علي نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها علي مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية ؟، والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة و ... غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .

٩- **المرونة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام ، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك .

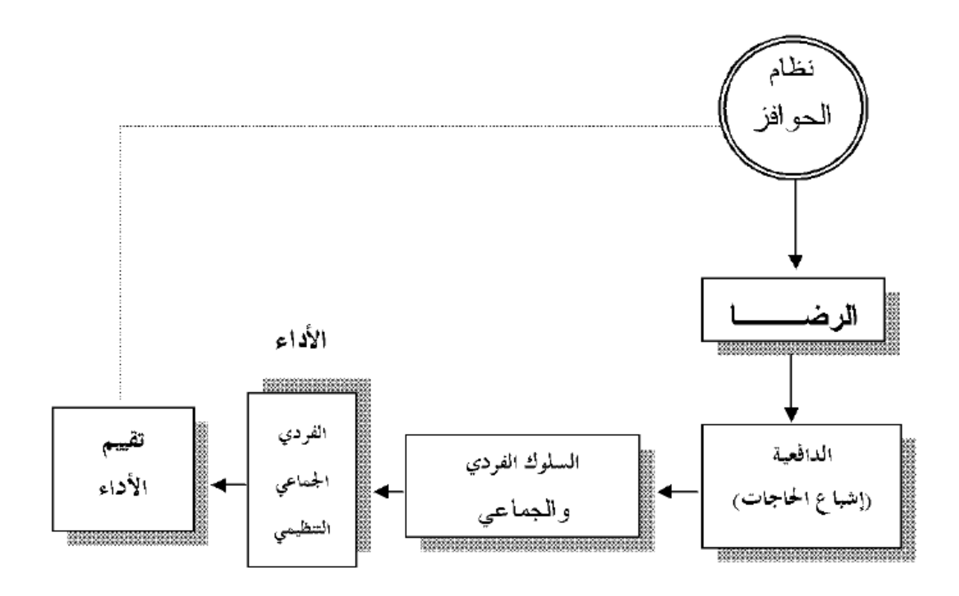
١٠- **الجدوى التنظيمية** : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام .

١١- **التوقيت المناسب** : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف

تأثير الحوافز علي الأداء :

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز علي أداء الأفراد بالمنظمات ، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل ، والحد من الغياب ، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة ، كذلك دورها في إشباع الحاجات ، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك . ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء .

العلاقة بين الحوافز والأداء



يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء ، فالدفع علي أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحاً ، فكلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله ، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء ، وعلي ذلك يؤدى الموظف عمله بمستوى متميز للحصول علي الترقية .

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر علي الأداء بشكل فعال ، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها : المساواة ، والقوة ، ونوع الحاجة ، وعدالة التوزيع . ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخلياً وخارجياً في أعمال وأنشطة المنظمة

مداخل تقسيم الحوافز

تتعدد المداخل التي يمكن إتباعها لتصنيف الحوافز التي تمنحها المنظمـــات للعاملين بها ، من بين تلك التصنيفات :

- الحوافز المادية والحوافز المعنوية .
- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية .
- الحوافز المباشرة وغير المباشرة .
- الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية .
- الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية .
- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية .

وعادة تستخدم المنظمة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومـــستواه الإداري ، وتـــؤثر أيضاً إمكانات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح ، وتبقى المسئولية علي إدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة .

وتشير **الحوافز المادية** إلي كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بهـــا مـــن أجـــر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقيات أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مـــستوى مناسب من العيش ومقابلة الأعباء المادية للحياة . أما **الحوافز المعنويـــة** : وهى لا تقل أهمية وتأثيراً في حفز همم الأفراد – فتمثل ما تبذله المنظمة من جهـــود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقـــدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم ، ولذا فهي تقدم لهم أنواط الجدارة وأوسمة النجـــاح وشهادات التقدير وتحتفل بهم وتنشر أسماؤهم وتصور حفلاتهم ... وهكذا .

وتمثل **الحوافز الفردية** : ما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بهـــا، بصورة تعتمد علي الأداء الفردي بصرف النظر عن النتـــائج التـــي حققوهـــا كجماعة ، أما **الحوافز الجماعية** : فتهتم بجماعـــة العمـــل لتحقيـــق الارتبـــاط والانسجام والتوافق الجماعي وتنمية الشعور الجماعي بالمـــسئولية. وســـنناقش تفصيلاً طرق منح الحوافز الفردية والجماعية .

والحوافز المباشرة : تؤثر علي الأفراد بصورة مباشـــرة عنـــد اســـتجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق ، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتـــاج ومـــنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية ، في حين نجـــد أن **الحوافز غير المباشرة** تتضمن مجموعة الخدمات والامتيـــازات التـــي تقـــدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة ، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة .

ويمكن تقسيم الحوافز أيضاً إلي حوافز نقدية وحوافز غير نقديـــة ، تمثـــل **الحوافز النقدية** ما تقدمه المنظمة للعاملين بها في صورة نقدية فقط كالمكافـــآت والعمولات والدفع لقاء المعرفة والمهارة والمشاركة في الأرباح ... وغيرها أما **الحوافز غير النقدية** فهي التي تتمثل في السياسات واللوائح التي تقرها المنظمة لحفز العاملين كالمشاركة في البرامج وإعادة تصميم العمل ، والنقـــل والترقيـــة ومواعيد العمل والمشاركة في الملكية ... وغيرها ...

والحوافز التقليدية تشير إلي ما تعارف عليه من طريق تحفيزية في وقت ما ، أما **الحوافز الابتكارية** فتمثل ما تضيفه المنظمات الرائدة باستمرار من أساليب لحفز العاملين بها ودعوتهم بصورة دائمة لابتكار الطرق والفنون التي تدعم نمو المنظمة وبقائها .

وتُمنح الحوافز الإيجابية للأفراد والجماعات في صورة إثابة عن العمل بما يحقق مزايا **مادية** أو معنوية فردية أو جماعية ، في حين تمثل الحوافز السلبية أسلوباً للتهديد والتخويف إذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم التزامهم بالحدود المبينة في العمل والسلوك والتصرف ، كما تؤمن الحقوق من خلال ردع الأفراد وإبعادهم عن الإهمال والتهاون والإخلال بالواجبات .

(٩)
التدريب والتنمية

يمثل التدريب تلك الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتيسير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون، بهدف تنمية وتطوير الأداء علي المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية

النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي ، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغيرات محددة في المعارف، والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات.

- **مفهوم التدريب والتنمية .**
- **فوائد التدريب ومزاياه .**
- **العلاقة بين النشاط التدريبي ووظائف إدارة الموارد البشرية.**
- **إدارة النشاط التدريبي .**

مفهوم التدريب والتنمية :

ينظر إلي النشاط التدريبي في المنظمات الرائدة علي أنه نشاط مؤثر بشكل كبير في نجاحها ومحدد لمدى استمرارها في الريادة ، ومن ثم يجب الاهتمام به والربط بينه وبين استراتيجيات وخطط وأهداف المنظمة .

ومن المعروف أن رسالة المنظمة وغاياتها تسهم في بناء الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها ، ويجب أن تُحدد هذه الأهداف في صورة أرقام ، ومستويات وأنماط معينة، ويعمل التدريب علي المساهمة في تحقيق تلك الأهداف.

ويعرف البعض التدريب بأنه : " **العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة** ".

وبناء علي ذلك نجد أن التدريب Training يساعد العاملين للقيام بواجبات وظائفهم ، ويمدهم بالجديد الذي يطور حياتهم الوظيفية ، ويسهم في رسم مسارهم المهني ، وتركز التنمية Development علي تناول الفكر الحديث ، وتنمى من استعداد الفرد لتقبل المسئوليات المستقبلية مع اهتمام وتركيز أقل بواجبات الوظيفة. إذا فالتدريب يركز علي الحاضر والمستقبل القريب Now في حين تركز التنمية علي المستقبل " Future " .

كما يعرف البعض **التدريب** بأنه : " **الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتيسير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون، بهدف تنمية وتطوير الأداء علي المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية** "

ويعرف آخرون التدريب بأنه : " النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي ، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغيرات محددة في المعارف، والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات " .

وهكذا يمكننا القول أن **النشاط التدريبي** :

- **نشاط مخطط** : يحتاج إلي عمليات تحليل وتشغيل ، ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج الزمنية ، ثم الميزانية التي تترجم ما سبق إلي أرقام محددة .
- **نشاط منظم** : يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق فيما بين المجهودات المبذولة حتى يحقق أهدافه .
- **نشاط هادف** : لزيادة المعارف وتغيير السلوك والتصرف ، ودعم الدافعية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمنظمة .
- **نشاط مستمر** : يعمل علي تهيئة العاملين الجدد وأيضاً العاملين القدامى، وهو مطلوب لتنمية قدرات ومهارات العاملين وكذلك تنمية لقاءات القادة الإداريين ومديري الإدارات العليا ، وهو لا ينقطع طيلة الحياة الوظيفية للعاملين .
- **نشاط شامل متكامل** : يغطى التدريب كافة أوجه النشاط بالمنظمة سواء الإدارية أو الفنية وكذلك في المجالات التسويقية أو المالية أو الإنتاجية أو لتنمية مهارات الموارد البشرية ... وغيرها .

- **نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي** : يهتم التدريب بمسايرة الفكر الحديث والتقنية المتقدمة حتى يتمكن من تحقيق غاياته ، ويتطلب ذلك قدراً كبيراً من الاتجاهات الابتكارية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في هذا الحقل التنموي.

فوائد التدريب ومزاياه :

أولاً : فوائد التدريب للمنظمات :

يعمل التدريب علي تحقيق العديد من الفوائد والمزايا للمنظمات من بينها :

١- يقود التدريب لزيادة الأرباح وتنمية الاتجاهات الإيجابية حول أهمية تحقيقها للنمو والبقاء .

٢- زيادة المعارف والمعلومات عن الوظيفة إلي جانب تدعيم المهارات في كل المستويات التنظيمية .

٣- دعم أخلاقيات التعامل لدى قوة العمل بالمنظمة .

٤- مساعدة الأفراد للتعرف علي الأغراض والأهداف التنظيمية .

٥- المساهمة في التوصل إلي تكوين صورة ذهنية وانطباع إيجابي عن المنظمة .

٦- تكوين عناصر الثقة والأصالة التنظيمية لدى العاملين .

٧- تنمية وتعميق الروابط الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين .

٨- المساهمة في تحقيق التنمية والتطوير التنظيمي .

٩- المساعدة في الإلمام برؤية ورسالة المنظمة وغاياتها التنظيمية .

١٠- الإمداد بالمعلومات عن الاحتياجات التدريبية المستقبلية في شتى مجالات المنظمة

١١- تمتع المنظمة بقدرة أكبر علي حل المشكلات واتخاذ القرارات .

١٢- المساهمة في تحقيق التنمية لتحقيق الترقية والتطوير من خلالها .

١٣- التأكيد علي مهارات القيادة ، والدافعية والاتجاهات الإيجابية الولاء ، وغيرها من الخصائص التي تؤدى لنجاح وتفاعل المديرين والعاملين مع المنظمة .

١٤- تدعيم معايير زيادة الإنتاجية والجودة في العمل .

١٥- الحرص علي تدنية التكاليف في مجالاتها المختلفة مثل مجالات الإنتاج والعمليات والمجالات التسويقية والبيعية ومجالات الموارد البشرية وغيرها .

١٦- تنمية الإحساس بالمسئولية تجاه المنظمة والحفاظ علي مكانتها .

١٧- تدعيم علاقات العمل وتوثيقها بين الأفراد ، وبناء الالتزام التنظيمي .

١٨- تخفيض الاعتماد علي الاستشارات والخبرات الخارجية وتنمية الاعتماد علي الاستشارات الداخلية

١٩- زيادة فعالية الاتصالات التنظيمية وابتكار أسس للتعامل تزيد من كفاءتها.

٢٠- مساعدة العاملين للاقتناع بعمليات التغيير .

ثانياً : فوائد التدريب للأفراد العاملين :

١- مساعدة الأفراد لاتخاذ القرارات بصورة أفضل وإتباع الطرق العملية لحل المشكلات والمعوقات .

٢- تسهم عمليات التدريب والتنمية في تنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسئولية لدى العاملين بالمنظمة

٣- المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الأفراد .

٤- مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغوط والتوتر والإحباط .

٥- إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم وزيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الاتصال بكافة الأطراف .

٦- زيادة مستويات الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير لدى الأفراد .

٧- إشباع حاجات الأفراد التدريبية والتعليمية .

٨- تنمية المدربين وتحقيق ذاتهم واثبات قدراتهم وتوجهاتهم المستقبلية .

٩- تنمية الإحساس بالتعلم المستمر مما يشجع علي الاستقرار الشخصي والإحساس بالأمان المعرفي .

١٠- مساعدة الأفراد لتنمية مهارات التحدث والإنصات الفعال ، بالإضافة إلي تنمية مهارات الكتابة الجيدة والقراءات السريعة في مختلف مجالات أنشطة المنظمة .

١١- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسئوليات جديدة .

ثالثاً : فوائد التدريب لتدعيم العلاقات الإنسانية :

١- تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد.

٢- تحقيق فعالية التوجيه بالنسبة للموظفين الجدد والعاملين الذين يتولون مهام جديدة ومسئوليات أكبر نتيجة النقل أو الترقية .

٣- إمداد مختلف الأطراف بالمعلومات بصورة عادلة مع إتاحة الفرص لجميع الإدارات للاستفادة منها .

٤- إمداد الإدارات المختلفة بالمعارف والمعلومات المتعلقة بالقوانين الحكومية والسياسات والإجراءات الإدارية .

٥- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين .

٦- المساهمة في صياغة السياسات التنظيمية ، وتحديد الأدوار والقواعد المتعلقة بالتعامل.

٧- تنمية أخلاقيات التعامل والقيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين .

٨- العمل علي دعم تماسك والتحام المجموعات .

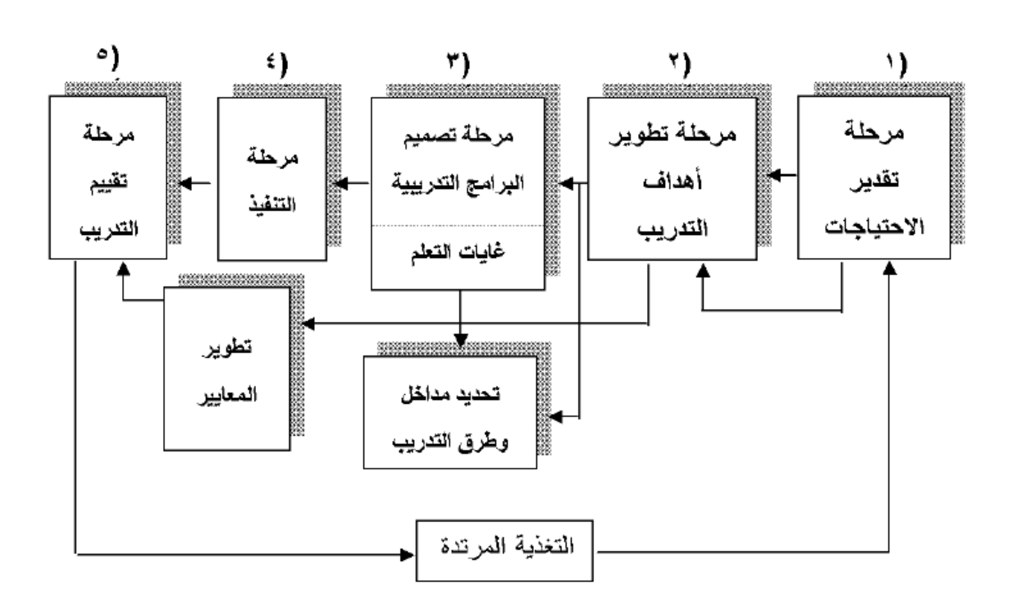
٩- تنمية المناخ الجيد للتعلم والنمو ، والتعاون .

١٠- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة من وجهة نظر العاملين ، وتنمية مستويات الانتماء التنظيمي.

إدارة النشاط التدريبي

حتى تتحقق فوائد التدريب ومزاياه لكل من المنظمة، والمجموعات والأفراد يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية ببعض الأنشطة مثل تحديد الاحتياجات التدريبية ، وصياغة وتطوير أهداف التدريب والتنمية ، وتصميم البرامج التدريبية مقرونة بغايات وأهداف التعلم المنشودة وبيان كيفية تنفيذ البرامج ، ثم العمل علي تقييم النشاط التدريبي والاستفادة من بيانات التغذية المرتدة ، ويوضح الشكل التالي الخطوات المنهجية لإعداد برامج التدريب والتنمية ، ومن ثم يمكننا القول أن مراحل إدارة النشاط التدريبي تتمثل فيما يلي : – تخطيط الاحتياجات التدريبية – تطوير أهداف التدريب والتنمية – تصميم البرامج التدريبية – تنفيذ النشاط التدريبي – تقييم النشاط التدريبي

الخطوات المنهجية لإعداد برامج التدريب والتنمية



المرحلة الأولى : تخطيط الاحتياجات التدريبية

ويمكن بيان أهم المظاهر الدالة علي الحاجة التدريبية من خلال اســتعراض النقاط التالية :

- **ارتفاع معدلات دوران العمالة** : يؤدى ارتفاع معدل دوران العمالة بدرجات مرتفعة إلي ضرورة الحاجة للتدريب والتنمية .
- **التغيرات التكنولوجية** : تتطلب النظم والعمليات الجديدة عمالة أكثر قــدرة ومهارة علي مواجهة التكنولوجيا المتطورة ، فكثيــر مــن الــنظم الآليــة والكمبيوتر تفشل لعدم وجود العامل الماهر المدرب للعمل عليها .
- **التغيرات في الوظائف** : عندما يتميز المنــاخ الــداخلي للمنظمــة بعــدم الاستقرار وكثرة تغيير وتطوير الوظائف فلابد من مواكبة ذلك بالتــدريب حتى يتكيف العاملين مع تلك الأوضـاع .
- **تغير التشريعات والقوانين** : إن التغيرات التي تحدث في اللوائح والقوانين والتنظيمات الحكومية يترتب عليها نظم ومداخل جديدة للعمل ويتطلب ذلك بدوره تدريب وتنمية قدرات للأفراد للإلمام بها ومواكبة تطبيقها.
- **التنمية الاقتصادية** : تسعى المنظمات خاصة الاقتــصادية إلــي تخفــيض التكاليف وتعظيم الإنتاجية مما يتطلب تدعيم الجهود التدريبية التي تــسعى لتأكيد ذلك .
- **التجهيزات الحديثة في مجال العمل** : تتطلب التجهيزات الحديثة في مجال العمل مرونة أكثر من العاملين علي كيفية استخدامها وتشغيلها ، وهذا بدوره يعنى استمرار تدريبهم علي تلك التجهيزات والأدوات .
- **الضغوط الــسوقية** : فالحاجة إلي البقاء في السوق وتحدى المنافسة تعنــى الاهتمام بالعاملين ومداومة تنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية .

- **السياسات الاجتماعية** : إن اهتمام المجتمع بضرورة قيام المنظمات بدورها الاجتماعي يفرض عليها ضرورة دراسة أبعاد ذلك الدور وتدريب المختصين بممارسته .
- **طموح العاملين** : حفاظاً علي استقرار العاملين وإشباعاً لطموحهم ورغبتهم في تحقيق ذاتهم تقوم المنظمات بتدريبهم وتنمية قدراتهم .
- **انحرافات الأداء** : عندما تجد المنظمة أن هناك انحرافات جوهرية في الأداء في إحدى الوحدات الفرعية عن غيرها من الوحدات الفرعية الأخرى ، فإنها تستدل من ذلك علي مدى الحاجة التدريبية .
- **عدالة الفرص المتاحة** : تسعى المنظمة إلي إتاحة الفرص المتساوية والعادلة لجميع العاملين مما يفرض عليها نقل وترقية بعضهم ويتطلب ذلك تدريبهم وتنمية قدراتهم .

مفهوم الاحتياجات التدريبية وركائزه :

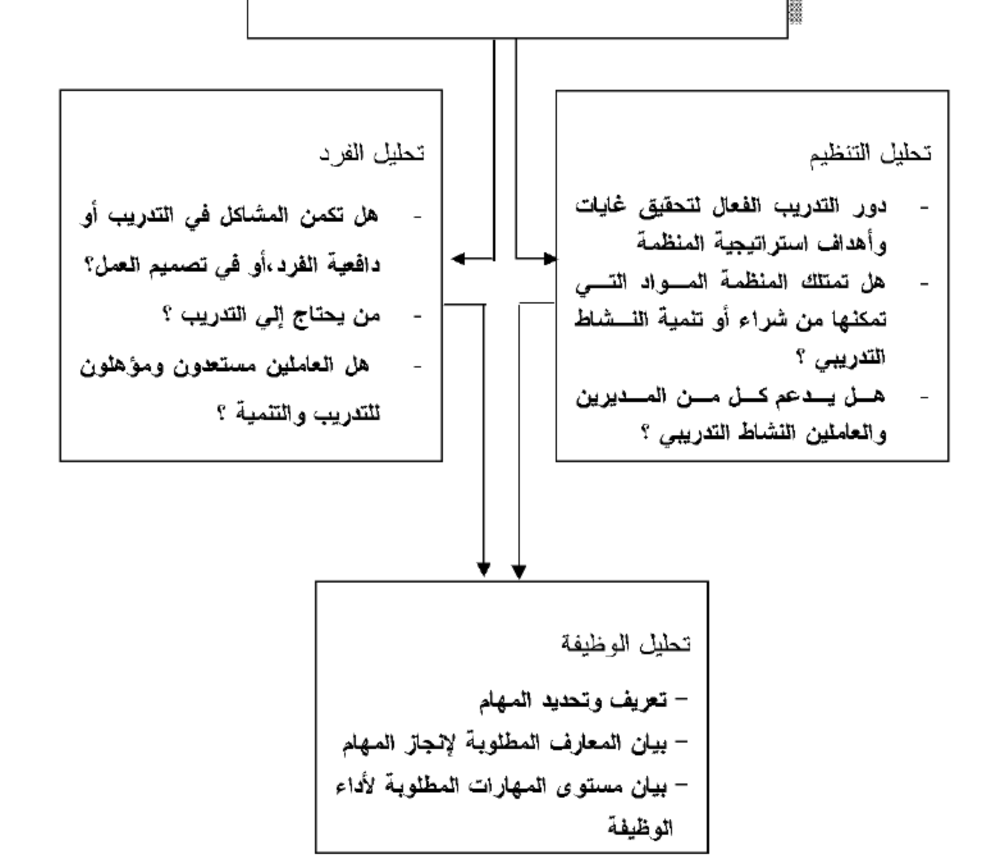
وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها " مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب علي المشكلات التي تعترض سير العمل ، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية ، ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية علي المدى الإستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى .

وهكذا يتضح أن تقدير الاحتياجات التدريبية يُسهم في بيان النقاط التي تحتاج إلي تدخل الإدارة ، مع بيان مدى ضرورة ذلك التدخل بحسب شدة الحاجة واحتمال حدوث المشاكل والأخطاء نتيجة نقص الإرشاد والتوجيه والتدريب والتنمية ، ومن بين الموضوعات التي تلفت الانتباه إلي الحاجة التدريبية : المشكلات الناتجة عن تقييم الأداء ، الاستعانة بالتقنيات الحديثة ، اقتراحات

العملاء الداخليين أو الخارجيين ، تصميم الوظيفة ، القوانين والتشريعات الجديدة ، التغيرات في أداء العملاء،المنتجات الجديدة،أو نقص المهارات الأساسـية لـدى العاملين

ويمكن القول أن تقدير الاحتياجات التدريبية يبنى علي ثلاثة محاور رئيسية يوضحها الشكل التالي وهى تحليل التنظيم ، تحليل الفرد ، تحليـل الوظـائف. ويهتم **تحليل التنظيم** بدراسة وتحليل العملية التدريبية علـي المـستوى العـام للمنظمة، استراتيجية التنظيم ، مدى مناسبة الموارد للنشاط التـدريبي ، ودعـم المديرين والزملاء للأنشطة التدريبية. هذا في حين يهتم **تحليل الأفراد** بالتعرف علي أسباب قصور الأداء ومدى العجز أو النقص لدى كل فـرد وهـل يرجـع لنقص المعرفة أو المهارة أو القدرة ، أو لانخفاض دافعيه الفـرد تجـاه العمـل والوظيفة مما ييسر التعرف علي من يحتاجون للتدريب ومدى استعدادهم لتقبله .

وأخيراً يهتم **تحليل الوظائف** ببيان أهمية المهـام ودورهـا ، والمعـارف والمهارات والسلوك المطلوب لتحقيق تلك المهام وإنجازها علي وجه فعال .



موضوعات تُظهر الحاجة إلي تدريب :
- المشكلات والأخطاء الناتجة عن تقييم الأداء
- التغيرات التكنولوجية
- تغير احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين
- إعادة تصميم الوظائف
- المنتجات الجديدة
- نقص المهارات الأساسية
تحليل التنظيم
- دور التدريب الفعال لتحقيق غايات وأهداف استراتيجية المنظمة
- هل تمتلك المنظمة المواد التي تمكنها من شراء أو تنمية النشاط التدريبي ؟
- هل يدعم كل من المديرين والعاملين النشاط التدريبي ؟
تحليل الفرد
- هل تكمن المشاكل في التدريب أو دافعية الفرد،أو في تصميم العمل؟
- من يحتاج إلي التدريب ؟
- هل العاملين مستعدون ومؤهلون للتدريب والتنمية ؟
تحليل الوظيفة
- تعريف وتحديد المهام
- بيان المعارف المطلوبة لإنجاز المهام
- بيان مستوى المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة

وبناء علي ما سبق يتضح أن المنظمة من الضروري أن تقوم بمسح أولى لاحتياجات التدريب وأن تكون هذه الاحتياجات شاملة لكل مستويات الإدارة علي النحو التالي :

١- **احتياجات التدريب علي مستوى المنظمة :** والمقصود بتقدير احتياجات التدريب علي مستوى المنظمة هو تحديد مراكز الضعف في الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة ، إلي جانب تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية لكل وحدة إدارية ومجالاتها .

٢- **احتياجات التدريب علي مستوى الوظيفة :** ونعني به تقدير الاحتياجات الوظيفية أو المهنية من حيث المهارات والمعرفة لإنجاز الأعمال المختلفة الخاصة بمهنة أو وظيفة معينة ، ولذا يصبح من الضروري تحليل الوظيفة أو المهنة إلي عناصرها الأولية وتحديد المهارات والمعرفة اللازمة لإنجاز العناصر المختلفة التي تتكون منها هذه الوظيفة بغرض عرض صورة واضحة عن مستوى أداء تلك الوظيفة ومتابعة ما يُطّور الأداء فيها باستمرار.

٣- **احتياجات التدريب علي مستوى الأفراد :** ويشير إلي دراسة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالأفراد الذين تظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة والمعرفة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم لأدائها أو الأعمال المطلوب منهم أداؤها في المستقبل بعد الانتهاء من التدريب.

إن الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف الوظيفة التي يشغلها الفرد ، وذلك من حيث كونها وظيفة إشرافية أو غير إشرافية ، ففي الوظائف الإشرافية يجب توافر خصائص معينة – سلوكية أو ذهنية أو فنية – مثل القدرة علي القيادة والمبادرة وحل المشكلات ، والقدرة علي تقييم أعمال المرؤوسين ، إلي غير ذلك من المواصفات اللازمة للقيام بالأعباء القيادية للوظيفة ، هذا بينما يركز

الموظف الذي يعمل في وظيفة إشرافية علي إجادة عمله من الناحية التطبيقية ، إلي جانب علاقاته مع الرؤساء والزملاء.

مداخل التعرف علي الاحتياجات التدريبية :

تتعدد مداخل التعرف علي الاحتياجات التدريبية ، ويمكن الاعتماد علي مدخل واحد منها أو أكثرها للتعرف علي تلك الاحتياجات ، وكلما تعددت المداخل كلما ساعدت علي تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة أكبر، وفيما يلي نعرض لبعض هذه المداخل :

١ – معدلات الأداء وتقارير الكفاءة :

يقوم هذا المدخل علي استخدام عدداً من المعدلات والمؤشرات العامة الفردية أو الجماعية يساعد في كشف الاحتياجات التدريبية ، وكل معدل من هذه المعدلات يمكن تحليله إلي عدة معدلات أو عناصر جزئية أو فرعية يمكن توضيح أمثلة لبعضها كما يلي:

أ– معدلات الموارد البشرية :

- معدلات أداء الأفراد – معدلات دوران العمل – معدلات الغياب – معدلات إصابات العمل – معدلات الشكاوى – معدلات التمارض – تقارير الكفاءة .

ب– معدل الزيادة في الإنتاج :

- معدلات الفاقد – معدلات الأعطال والصيانة – الجودة – معدلات استخدام الطاقة – معدلات الإنتاج – الأداء الفعلي مقارناً بالمستهدف

جـ- معدلات التكاليف :

- معدل تكلفة الوحدة - متوسط التكاليف الإدارية - التكاليف الثابتة - التكاليف المتغيرة - متوسط التكاليف البيعية والتسويقية - تكاليف المواد - تكاليف العمال .

د- معدلات التسويق والمبيعات :

- معدل دوران المخزون- متوسط فترة التحصيل - متوسط عدد منافذ التوزيع لكل مندوب - معدلات البيع لكل مندوب ولكل منظمة ولكل فترة زمنية ... .

وتوجد علاقة قوية بين معدلات الأداء والاحتياجات التدريبية تتضح فيما يلي :

- إن انخفاض معدلات أداء العاملين قد يكون مؤشراً يدل علي حاجاتهم إلي التدريب علي أساليب جديدة في الإنتاج تؤدى إلي رفع كفاءتهم وفعاليتهم.
- إن معدلات الأداء تساعد علي تقسيم الأفراد إلي مجموعات وذلك لتنظيم النشاط التدريبي لكل مجموعة علي حده .
- تسهم معدلات الأداء في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المادة العلمية التطبيقية اللازمة للوصول بالأفراد إلي المستوى المطلوب للعمل .
- إن معدلات الأداء تمثل مقياساً للتعرف علي كفاءة وفعالية العاملين في أداء أعمالهم وكتابة التقارير المختلفة عنها.

٢- التحليل المتكامل للتنظيم :

يتناول تحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع التي يكون فيها التدريب ضرورياً ، والهدف من تحليل التنظيم تحديد مواطن الحاجة إلي التدريب والتنمية. ويشتمل تحليل التنظيم عدة جوانب هى :

أ- تحليل الأهداف : لكي تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها التدريبية لا بـــد مـــن تحديد أهدافها بدقة ودراسة مدى استعداد الأفراد لتقبل هذه الأهداف ، ولكي تكون هذه الأهداف التدريبية مناسبة لابد أن تتسم بالوضوح والفهم ، التناسق ، الترابط ، والواقعية .

ب- تحليل الخريطة التنظيمية : تعد الخرائط التنظيمية من الوسائل المـــساعدة عند التخطيط للتدريب ، فعن طريقها يمكن معرفة مـــدى تناســـق نطـــاق الإشراف ومدى توازن توزيع السلطة والمسئولية في الهيكـــل التنظيمـــي ، كذلك طبيعة العلاقات الرأسية والأفقية ومشكلات الاتصال وهذه كلها تشكل معلومات ذات قيمة لتحديد الاحتياجات التدريبية .

جـــ- تحليل السياسات : يعنى تحليل الـــسياسات دراســـة القـــوانين واللـــوائح والقواعد والتعليمات التي تضعها الإدارة لتنظيم سير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة ، والغرض من ذلك معرفة مدى ملائمة هذه القواعد والـــسياسات ومدى وضوحها وشمولها، ومدى فهم الأفراد والتزامهم بالرجوع إليها وقـــد يظهر التحليل أن هناك مشكلات بالنسبة لها مما يسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية .

د- تحليل الأعمال والأنشطة : يقصد بها تحليل محتويات الوظـــائف المختلفـــة لجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها والظروف المحيطة بها والمهـــارات والمعلومات والقدرات المطلوبة لأدائها والمستويات المقبولة للأداء ويهـــدف هذا التحليل إلي بيان ما يجب أن يعرفه الموظف حتى يؤدى وظيفته بكفاءة .

هـــ- تحليل الفرد : ويقصد بتحليل الفرد قياس أداء الموظف في وظيفته وتحديد مدى نجاحه في أدائها وتحديد المهارات والمعلومات والأفكار التي تلزمـــه لتحسين أدائه في هذه الوظيفة ولأداء وظائف أخرى وتقوم عملية التحليـــل هذه علي أساس دراسة الأفراد من عدة جوانب هي :

- **المواصفات الوظيفية** : وفيها يتم تـصنيف وتقـسيم العـاملين حـسب المؤهلات والتخصصات والخبرات والوظائف التي يشغلونها والأعبـاء التي يؤدونها والإدارات التي يتبعونها .
- **الخصائص الشخصية** : وبمقتضاها يتم تصنيف الأفراد حسب الجـنس والسن وبعض الخصائص الشخصية مثل القدرة علي التعليم والتـدريب والجوانب المتعلقة بالدوافع والاتجاهات والأفكار .
- **الجوانب السلوكية** : وتشتمل علي سلوك الموظف في وظيفتـه ومـدى تفاعله مع الآخرين ونوع علاقاته بالرئيس والزملاء والمرؤوسين .

ويوفر تحليل الفرد بهذه الطريقة الكثير من المعلومات التي تساعد في كشف الاحتياجات التدريبية لدى الموظف وخاصة مجالات التـدريب علـي الـسلوك والعلاقات العامة والاتجاهات .

٣- الاستقصاءات والآراء والمقترحات والتقارير :

أ- **آراء الرؤساء في رفع كفاءة وفعالية العمل بوحداتهم** : تعتبر آراء الرؤساء بالنسبة لرفع كفاءة وفعالية العمل من أهم مصادر التعرف علي الاحتياجات التدريبية نظراً لأن الرؤساء يمكنهم تحديد المشكلات القائمة لـديهم والتـي يمكن علاجها عن طريق التدريب فالرئيس عادة يكون ملم بعمل مرؤوسيه وبالتالي يمكنه تحديد نقاط الضعف في المرؤوسين ونوع التدريب المطلوب لهم .

ب- **آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم وفعاليتهم في العمل** : يعد العامـل نفسه أقدر الأطراف علي تحديد التدريب اللازم له لتأدية عمله علي الوجـه الأكمل ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعـات التـي يعقـدها مسئول التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف علي نواحي الضعف في الأداء

والتي يمكن علاجها بالتدريب ، وتسهم استمارات الاستقصاء التي ترسل للعاملين في التعرف علي نوع البرامج التي يحتاجون إليها لرفع مستوى أدائهم.

جـ- تقارير وأجهزة الرقابة : يسهل علي رئيس العمل في المنظمات الصغيرة أن يلم بظروف العمل في المنظمة التي يشرف عليها وأن يحدد مستوى الأداء فيها وأن يستعين بخبرته وخبرة مرؤوسيه في التعرف علي حاجات التدريب في هذه المنظمة . أما في المنظمات الكبيرة فإن الأمر يحتاج إلي استخدام وسائل أخرى لمعرفة هذه الحاجات ولعل التقارير الفنية لهيئات التفتيش وأجهزة الرقابة من الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في هذه الناحية بشرط أن تكون تحليلية بمعنى أن تتناول العمل في جملته وتفصيله أيضاً والواقع أن جهاز التفتيش مسئول إلي درجة كبيرة عن تحديد الاحتياجات التدريبية ونوع التدريب لكل وحدة من الوحدات بل ولكل موظف من الموظفين .

د- **الملاحظة أثناء العمل :** وفيها يمكن الاعتماد علي الملاحظة المباشرة للموظف أثناء عمله ، وتحديد احتياجه التدريبي في ضوء هذه الملاحظة .

المرحلة الثانية : تطوير أهداف التدريب والتنمية :

يسعى التدريب إلي تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف ، علي النحو التالي :

أولاً : زيادة معارف الأفراد ومعلوماتهم : فالتدريب في الأصل يهتم بتقديم بعض المعارف والمعلومات للأفراد في مجال معين ، فقد يتمثل الهدف في تنشيط معارف الأفراد وتذكيرهم بمخزون معلوماتهم ، أو تحديث وتطوير ما لديهم من معارف ليساير أحدث ما توصل إليه العلم . ويعتمد تحقيق هذا

الهدف بصفة أساسية علي الاتصالات والمشاهدة. وبناء علي ذلك نجـد أن برامج المعارف تركز علي المعلومات في المجالات المختلفة ومن بينها :

- معلومات وبيانات عن المنظمة وأهدافها .
- معلومات عن سياسات واستراتيجيات وخطط المنظمة ورسالتها .
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة .
- معلومات عن الإدارة بمختلف وظائفها وعناصرها .
- معلومات عن المناخ التنظيمي وكيفية تطويره .
- النظريات والنماذج والمداخل الحديثة في مجال الإدارة .

ثانياً : تنمية مهارات الأفراد : وتشير المهـارة إلـي فـن تطبيـق المعـارف والمعلومات، فالمعارف وحدها لا تكفي لإنجاز العمل وإدارة الأفراد بكفاءة ، بل يحتاج العمال إلي قدر من المهارة بما يمكنهم من تحويل معـارفهم إلـي تطبيق، فالمعارف عن الحاسب الآلي لا تغنى إذا لم يجلس الفرد أمامه ليشغله كذلك المعارف عن طرق وأساليب البيع لن تفيد مندوب البيع إذا لم يسخرها لخدمة وظيفته ويبرع في إقناع لغة وعقد الصفقات معهم . وتعد برامج تنمية المهارات أكثر صعوبة من برامج زيادة المعارف والمعلومات وفـي بعـض الأحيان قد تكون لتكوين مهارة عامة وأحياناً أخرى تهتم بالتركيز علي مهارة محددة .أما برامج تنمية المهارات المتخصصة : برنـامج تنميـة مهـارات مندوبى البيع في شركات الألبان والأغذية ، التعامل مع المخزون الراكـد ، معالجة الديون المتعثرة ، إقناع العملاء بالشراء الفوري ، تنميـة مهـارات المرأة المديرة،

ثالثاً : تعديل وتطوير الاتجاهات : تنبع الاتجاهات لدى البشر مـن معتقـداتهم وقيمهم وإذا كانت الأخيرة راسخة لدى الأفراد ويصعب تعـديلها إلا علـي

المدى البعيد فليس ثم من طريق إلا محاولة تعديل الاتجاهات التي تمثل ميول لدى الأفراد بالإيجابية أو السلبية ، ويعد هدف تعديل الاتجاهات من أصعب أهداف التدريب عموماً لأنه يعمد إلي التأثير علي مكونات الشخصية وليس سلوكها الظاهر فقط.

- ومن أمثلة البرامج التي تسعى لتعديل وتطوير الاتجاهات : برنامج تهيئة العاملين الجدد ببنك فيصل الإسلامي المصري ، برنامج إدارة التغيير والتطوير ، مهارات العرض والتقديم الفعال للعاملين بالعلاقات العامة والاستقبال . وهكذا يمكننا القول أن هذه البرامج تركز علي تنمية وتطوير الاتجاهات .

المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية :

حتى يمكن تصميم نظم التدريب الفعالة فإنه يجب دراسة مدى استعداد العاملين وتقييم مدى تقبلهم للتعليم . ورغم عدم قيام المديرين – غالباً – بعمليات التدريب ، إلا أنهم يلعبون دوراً مهماً في النشاط التدريبي تتمثل بعض جوانبه في حفز العاملين ودفعهم للتعلم وتقبل البرامج التدريبية والاستفادة منها. لقد أوضحت نتائج العديد من البحوث والدراسات أن هناك علاقة بين الحوافز وكل من تحصيل المعارف وتعديل السلوك ، واكتساب المهارات عن طريق البرامج التدريبية.

وعند تصميم البرامج التدريبية الفعالة يجب مراعاة الأبعاد الرئيسية التالية :

١. دراسة اهتمامات الأفراد وتحفيزهم للتدريب .
٢. خلق بيئة التعلم والمعرفة .
٣. اختيار مداخل وطرق التدريب الفعالة .
٤. وضع ميزانية التدريب .

وفيما يلي نبذة عن كل بعد منها :

أولاً : دراسة اهتمامات الأفراد وتحفيزهم للتدريب :

يمكن للمديرين أن يشعلوا حماس مرؤوسيهم بما يحفـزهم للإقبـال علـي التدريب والتعلم وذلك اعتمادا علي النقاط التالية :

١- إقناع العاملين بأن أغراض التدريب تتمثل في محاولة تنمية أدائهم ولـيس تعريفهم بالمجالات التي تمثل نواحي قصور ونقص لديهم .
٢- إمدادهم بالمعلومات الحديثة عن برامج التدريب وأغراضه ومجالاته الفعالة.
٣- إيضاح دور التدريب في حياة زملاءهم الوظيفية وأين هم الآن بعد ترقيتهم أو نقلهم لوظائف أفضل .
٤- إمداد العاملين بالتغذية المرتدة عن قيمة التعلم والتدريب . ودوره في زيادة قدراتهم للتغلب علي الصعوبات التي يواجهونها وتنمية قدراتهم علي تحمل المسئوليات .
٥- تنمية العوامل البيئية المساعدة والمحفزة لتقبل العاملين للعملية التدريبية .

ثانياً : خلق بيئة التعلم والمعرفة :

يهدف التعلم إلي إحداث تغييرات أساسية في السلوك بمـا يـؤدى لزيـادة معارف الأفراد ومهاراتهم من خلال البرامج التدريبية ، ثم العمل علي تطبيـق تلك المعلومات وممارستها في وظائفهم .

ولقد اهتم الدارسين والباحثين وعلماء السلوك بتحديد الظـروف والعوامـل العديدة للوصول إلي أفضل الطرق التي يجب إتباعها لتعلم وتدريب للعاملين .

ثالثاً : اختيار مداخل وطرق التدريب الفعالة :

يمكن الاعتماد علي عدة مداخل في سبيل تحقيق أهداف النـشاط التـدريبي والتي تسعى لتزويد العاملين بالمعلومـات والمعـارف الجديـدة ، وإكـسابهم

للمهارات اللازمة لممارسة مهام عملهم ، هذا إلي جانب تنمية اتجاهاتهم وتعديل سلوكهم .

ولقد اقترحت نتائج البحوث والدراسات التي تمت في هذا الصدد العديد من الطرق من بينها التدريب داخل نطاق العمل بأشكاله المختلفة ويوضح الشكل التالي مداخل التدريب وأهم طرقه . ونتناول فيما يلي مداخل التدريب وأهم الطرق المتبعة في كل مدخل . وذلك علي النحو التالي :

المدخل الأول : التدريب علي رأس العمل On - The - Job Training

ومن **أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها لتطبيق مدخل التدريب علي رأس العمل**:

١- وصف وبيان أغراض التدريب علي رأس العمل وتحديد دور الإدارة في كل خطواتها.

٢- التحديد الدقيق للأشخاص المسئولين عن التدريب علي رأس العمل سواء كانوا هم المديرين أو غيرهم .

٣- إجراء مراجعة لتطبيق التدريب علي رأس العمل (البرامج – المحتويات – أنواع الوظائف – العلاقة بين البرامج – التكاليف) ومقارنتها مع الشركات الأخرى في الصناعات المثيلة .

٤- تحديد دور المديرين والزملاء في بناء أسس التدريب علي رأس العمل .

٥- صياغة الوحدات التدريبية في صورة خطة وبيان قائمة الأنشطة ، ودليل الإجراءات ، ودليل تدريب الأفراد علي رأس العمل .

٦- تقييم مستويات العاملين وتحديد مهاراتهم الأساسية قبل تطبيق التدريب علي رأس العمل .

ومن بين طرق التدريب علي رأس العمل ما يلي :

١- الشرح والعرض الميداني Demonstration

٢- التدريب بالتوجيه المباشر Coaching :

٣- التدريب الذاتي : Do-it- Yourself Training

٤- التناوب الوظيفي وتناقل الخبرة : Job Rotation and Planned Experience

٥- التدريب اعتمادا علي التكنولوجيا Technology Based Training :

مداخل التدريب وأهم طرقه



المدخل الثاني : التدريب خارج نطاق العمل : Off - The - Job Training

من أهم الطرق التي يمكن إتباعها في هذا الصدد :

١- المحاضرات : Lectures :
٢- المناقشة والحوار Discussion Method
٣- دراسة الحالات Case Studies :
٤- تمثيل الأدوار : Role Playing
٥- البريد الوارد : In Basket
٦- المباريات الإدارية : Business Games
٧- التعليم المبرمج Programmed Learning :
٨- التعليم بالممارسة Action Learning
٩- المشروعات Projects
١٠- تدريب الحساسية Sensitivity Training :
١١- العصف الفكري Brainstorming

رابعاً : ميزانية التدريب

يقوم المسئول عن البرنامج التدريبي بترجمة الأنشطة والمهام بالبرنامج في صورة رقمية مالية ثم وضعها في صورة ميزانية تقديرية تمكن من التعرف علي إمكانية تنفيذ النشاط التدريبي حيث تحدد بنود مالية معينة للبرنامج وعلي المسئولين التصرف في حدود تلك البنود ، ويوضح الجدول التالي نموذجاً لطريقة عرض تصميم البرنامج ، أما في حالة المنظمات التي ترسل المتدربين منها إلي مراكز تدريب خاصة في قيمة اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد من قبل التدريب مضروباً في عدد الدارسين ، بجانب ما قد تحدده من مصروفات للانتقالات أو التغذية ... وغيرها .

المرحلة الرابعة : تنفيذ النشاط التدريبي :

بعد تصميم البرنامج التدريبي تأتى مرحلة تنفيذه ، وقد يضطلع أفراد آخرين بعملية التنفيذ ، كبيت الخبرة أو مركز التدريب ، ولكن يظل لإدارة التدريب

الحق في الإشراف علي التنفيذ والتأكد من أن التصميم السابق قد أمكـــن تنفيـــذه ويتضمن تنفيذ البرنامج عدة أبعاد ، ويوضح الشكل التالي : ١- التحديد الزمني لأنشطة البرنامج ٢- الإعداد الكافي للنشاط التدريبي ٣- تجهيز المواد التدريبية ٤- الاتصال بالمدربين والمتدربين .

ميزانية التدريب

الاستخدامات **الموارد**

كلى	**جزئى**	**البيانات**		**البيانات**
		• **أتعاب ومكافآت**	××××	البنود
	××	- أتعاب الخبراء والمستشارين		المخصصة
×××	××	- مكافآت المشرفين		للبرنامج
×××	××	• **الانتقالات وبدلات السفر**		
		• **أدوات ومعينات التدريب**		
	××	- التليفزيون والفيديو والأفلام		
	××	- الإعلانات واللوحات		
	××	- ملفات التدريب		
×××	××	- الأقلام ...		
		• **الإقامة والوجبات**		
	××	- إيجار المكان		
××	××	- الوجبات		
××××		الإجمالي	××× ×	الاجمالي

المرحلة الخامسة : تقييم النشاط التدريبي :

يُعد تقييم برامج التدريب والمتدربين من الأنشطة الرئيسية المكملـــة لإدارة النشاط التدريبي ، فالتقييم نشاط مستمر حتى نضمن تحقيـــق فعاليـــة التـــدريب

وتحقيق أهدافه ، ويبدأ التقييم عند تخطيط البرامج وتصميمها من خلال وضـــع المعايير والمعدلات الواجب الالتزام بها ، ويستمر أثناء تنفيذ البرامج التدريبيـــة من خلال متابعة العمليات التدريبية والتأكد مـــن اســـتثمار المـــوارد المتاحـــة الاستثمار الأفضل ، وتستكمل عملية التقييم حلقاتها بعد انتهاء النشاط التـــدريبي للوقوف علي مدى تحقيق الأهداف التدريبية .

(١٠)

تقييـــــم الأداء

العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل

تشير إلي تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلي معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة والحكم علي الأداء لبيان مدى التقدم في العمل ، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة .

- **مفهوم تقييم الأداء وخصائصه .**
- **استخدامات تقييم الأداء .**
- **المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء .**
- **إدارة نظام تقييم الأداء .**
  - **تخطيط نظام تقييم الأداء وتصميمه .**
  - **تنظيم عمليات تقييم الأداء .**

- توجيه المقيمين وتدريبهم .

- مراجعة وتقييم نظام تقييم الأداء .

مفهوم نظام تقييم الأداء وخصائصه :

يمثل تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة ، سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات : تطوير أداء العاملين بالوظيفة ، بالإضافة إلي إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلي تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلي معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة والحكم علي الأداء لبيان مدى التقدم في العمل ، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة .

ويعرف تقييم الأداء بأنه : " **العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل** ".

وهكذا يمكننا القول أن تقييم أداء العاملين يهتم بالأبعاد التالية :

- تحديد معدلات ومعايير للأداء واضحة ومفهومه وموضوعية .
- رصد وتحليل مستويات أداء العاملين .
- قياس كفاءة أداء الفرد للتعرف علي أوجه القوة والضعف .
- الاهتمام بالتعرف علي مدى أداء الفرد لواجبات وظيفته .
- ملاحظة سلوك الفرد واتجاهاته وأثر خصائصه الشخصية علي أدائه
- ضرورة تحديد فترة زمنية معينة لتقييم الأداء .

- بيان موقف العاملين في الماضي كما يهدف لتنمية وتطوير الأداء المستقبلي .

خصائص نظام تقييم الأداء الفعال:

١- **أن يكون صادقاً** ، يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال .

٢- **أن يكون ثابتاً ويمكن الاعتماد عليه** وهذا يشير إلي قدرة نظام التقييم علي التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعنى ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة .

٣- **القبول من المقيمين** ، ويدل ذلك علي ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام وللنتائج المترتبة علي تطبيقه .

٤- **العدالة والحساسية** : ويعنى ذلك قدرة النظام علي التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد ، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي. علي أهداف الفرد وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم .

٥- **الموضوعية** ، وهذا يعنى أن يكون النظام عملياً مما يضمن قبوله والاقتناع بفائدته من قبل الإدارة العليا وأطراف التقييم .

٦- **العلنية** ، يجب أن يكون نظام التقييم علنياً وليس سرياً ، وهذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم.

استخدامات تقييم الأداء :

تتمثل أهم مجالات استخدام تقييم الأداء فيما يلي:

١ – **تطوير وتنمية الأداء** : بالتعرف علي التصرفات المناسبة والسلوك الواجب إتباعه لتحسين وتنمية الأداء .

٢- **تنظيم المكافآت** : تسهم نتائج تقييم الأداء في منح العاملين الممتازين مكافآت وحوافز لقاء أدائهم ، مما يدفع من هم أقل مستوى إلي بذل كـل مـن فـي وسعهم للوصول إلي المستوى الأفضل .

٣- **اتخاذ قرارات النقل والترقية** : يمكن الاسترشاد بنتائج تقيـيم الأداء ، فـي اتخاذ قرارات النقل والترقية إذ تجرى المقارنة بـين النتـائج ومتطلبـات الوظائف التي يتم البحث للنقل إليها سواء كانت تلك الوظائف علـي نفـس المستوى أو لمستوى أعلي في المرتبة.

٤- **التدريب وتنمية الكفاءات** : تتيح نتائج تقييم الأداء التعرف علي نقاط القوة والضعف وبذلك تعمل الإدارة والموظف علي علاج نقاط الضعف من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات البـرامج التدريبيـة وموضـوعاتها والزمن المناسب لها مما يساعد علي التخطيط الفعال للبرامج التدريبية .

٥- **تخطيط وتنمية المسار الوظيفي** : تعد بيانات تقييم الأداء بمثابة الخطـوط المرشدة لقرارات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين والتي بناء عليها يرسمون الخط الوظيفي لمسار حياتهم في المنظمة من خلال التـدرج فـي الأنشطة والوظائف المختلفة.

٦- **عمليات الاختيار التعيين** : تفيد نتائج تقييم الأداء في الحكم علي مدى سلامة أسلوب الاختيار والتعيين ومن ثم العمل علي تحسينه وتطويره بما يحقـق وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة .

٧- **تصحيح المعلومات :** تعمل نتـائج تقيـيم الأداء علـي إعـادة تـصحيح المعلومات وتحليلها وتزويـد الإدارات والأقـسام الأخـرى بالمعلومـات الصحيحة بما يؤدى لبناء نظام سليم لمعلومات الموارد البشرية .

٨- **تصحيح أخطاء تصميم الوظائف :** قد يمثل الأداء السيئ انعكاسا وعلامـة علي سوء تصميم الوظائف ، ويعمل تقيـيم الأداء علـي مـساعدة الإدارة لتشخيص وتحديد الأخطاء التي أدت إلي سوء التصميم.

٩- **إتاحة الفرص العادلة للعاملين** : يعد تقييم الأداء الجيد بمثابة القياس الحقيقي للأداء الوظيفي وعليه يمكن استخدام نتائجه في اتخاذ قـرارات الإحـلال بصورة موضوعية لا تعتمد علي التمييز في المعاملة.

١٠- **دراسة أثر العوامل الخارجية** : يتأثر الأداء بالعوامل التي تقع خارج بيئة العمل مثل الأسرة ، والنواحي المالية ، والنواحي الصحية وغيرهـا مـن المتغيرات الشخصية والاجتماعية .

المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء :

١- **التأثر بالهدف من إجراء التقييم** : قد يؤثر الهدف من التقييم علي اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم من أجل الترقية ، فسيختلف الحال عنه بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية ولعلاج مثل هذه الأخطـاء يجـب أن يـدرب المدير علي عملية إجراء التقييم بصورة مجردة.

٢- **التساهل واللين أو التشدد والصرامة** : عند تقييم أداء العاملين قـد يميـل بعض المديرين إلي التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية. وعلي عكس ذلك قد تجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها .

٣- **النزعة المركزية** : ويشير ذلك إلي ميل المديرين لإعطاء درجة متوسـطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم وذلك بأن يختاروا غالبا المعدلات المتوسـطة اعتقادا منهم أن ذلك أفضل .

٤- **تأثير الهالة** : ويدل ذلك علي تأثر المدير بعامل معين في مرءوسـيه ممـا يجعله يبنى تقييمه الكلى بناء عليه.

٥- **خطأ الانطباع الأول** : يقع الكثيرون تحت مظلة خطأ الانطباعات الأولى ، خاصـة إذا اشتمل تفسيرها علي تخمينات وتوقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين .

٦- **التشابه والتقارب مع المقيم** : ويشير ذلك إلي ميل المدير إلي من هم علي شاكلته ويسيرون علي دربه أو يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكانهم .

٧- **خطأ الاختلاف والتباعد** : تبنى بعض التقييمات الخاطئة علـــي اتجاهـــات المقـــيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه وتحيزه أو تحامله عليهم لأنهم يختلفون معه في الفهم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد .

٨- **عدم فهم المقييمن لمعايير التقييم وكيفية قياسها** : يضيق فهم بعـــض المـــديرين عن استيعاب مفهوم بعض معايير التقييم مثل القدرة الإبداعية ، القدرة التحليليـــة، والتعاون والمبادأة ، هذا بالإضافة إلي غموض مدلول عملية القياس بالنسبة لهم.

النقاط الواجب مراعاتها لتقليل حدوث مشكلات وأخطاء تقييم الأداء:

١- تدريب المقيمين تدريباً شـــاملاً والتأكـــد مـــن معـــرفتهم بمعـــدلات الأداء واستمارات التقييم الخ .

٢- الحرص علي علانية التقييم .

٣- استخدام المقابلات التقييمية .

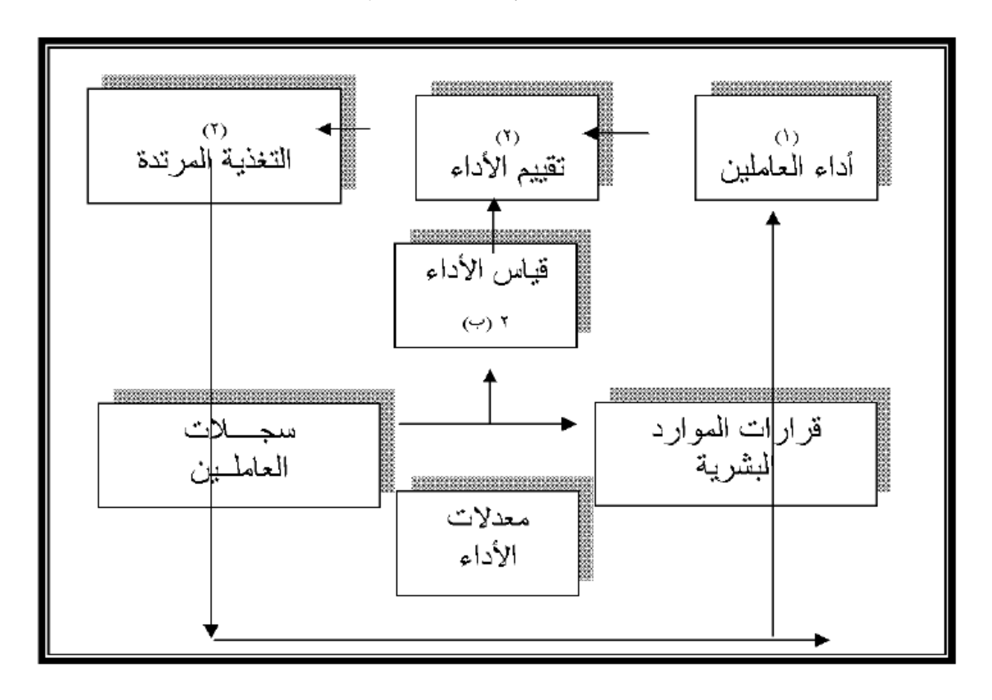
٤- تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة .

٥- استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء .

إدارة نظام تقييم الأداء

ويوضح الشكل التالي العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء الفعال .

عناصر النظام الفعال لتقييم الأداء



أولاً : تخطيط نظام تقييم الأداء وتصميمه :

وفي هذه المرحلة غالباً ما يتم دراسة وتحليل الموضـــوعات التاليـــة : ١- تحديد أهداف تقييم الأداء . ٢- وضع معدلات الأداء . ٣- بيان مداخل وطرق تقييم الأداء .

١- أهداف إدارة الأداء : تتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلى:

أ - الأهداف الإستراتيجية : تعد الأهداف الإستراتيجية أول وأهم أهداف إدارة الأداء حيث تهتم إدارة الأداء بتحديد العلاقة بين احتياجات وأهـــداف العـــاملين والأهداف التنظيمية . ومن بين المداخل الإستراتيجية في هذا الـــصدد تحديـــد النتائج، والسلوكيات المرغوبة علي المدى البعيد وتحديد خـــصائص العـــاملين الضرورية التي تمكن من التطبيق الإستراتيجي .

ب - الأهداف الإدارية : تستخدم معظم المنظمات معلومـــات إدارة الأداء فيمـــا يخدم القرارات الإدارية التالية:

- قرارات الأجور والمرتبات .
- قرارات النقل والترقيات .
- قرارات الاحتفاظ بالعاملين أو إنهاء حياتهم الوظيفية بالمنظمات .
- قرارات تسريح العاملين بصورة مؤقتة أو دائمة .
- قرارات تحفيز العاملين لتحسين الأداء .

جـ - الأهداف التنموية : تمثل الأهداف التنموية البعد الثالث لأهداف إدارة الأداء تلك التي تهتم بزيادة قدرات العاملين ومهاراتهم بما يؤدى لزيادة فعاليتهم في العمل. فعندما تجد المنظمة أن أداء العاملين بها لم يتحقق كما أرادت فحينئذ تسعى جاهدة لتنمية وتطوير أدائهم .

٢- وضع معدلات الأداء :

وهذا يعنى تحديد المقاييس والمعايير التي سيتم تقييم أداء الأفراد بناءً عليها والتي تعتمد بدورها علي دراسة وتحليل الوظائف الذي يبين الوصف التفصيلي للوظيفة وخصائص شاغلها والهدف من إنشائها والإشراف الواقع عليها، وكذلك الإشراف الذي تمارسه . وتتمثل خطوات تحديد معدلات الأداء فيما يلي :

(١) تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم .

(٢) تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمعدلات المناسبة لكل فئة .

(٣) تحديد عدد المعدلات وترشيد استخدامها بحيث لا تكون أقل أو أعلي من الحد المعقول.

(٤) تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهميتها.

(٥) بيان منهجية التطبيق للحصول علي أفضل النتائج وذلك من خلال الاعتماد علي مقياس أبجدي أو رقمي أو وصفي أو مئوي .

ومن أهم خصائص معدلات الأداء :

- التوافق الإستراتيجي Strategic Congruence
- الصدق Validity
- الثبات Reliability
- القبول Acceptability
- الخصوصية Specificity

٣- مداخل تقييم الأداء Approaches to Measuring Performance :

تتعدد مداخل تقييم الأداء والطرق التي يمكن استخدامها في كل مدخل ، ومن أهمها :

المدخل الأول : المدخل المقارن : The Comparative Approach

١ – طريقة الترتيب Ranking Method :

تتطلب طريقة الترتيب من المقيم أن يقوم بترتيب العاملين في إدارته أو قسمه ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلي الأسوأ .

وتسمح هذه الطريقة لإدارة الموارد البشرية بالتعرف علي أن هذا الموظف أفضل من الآخرين ، ولكنها لا تعطى درجة محددة أو نقاط معينة لكل موظف فالموظف الذي يقع في المرتبة الثانية يعد أقل ممن تقلد المرتبة الأولى ، وأفضل ممن يليه في المراتب . فالترتيب هنا يعتمد علي الأداء العام والخصائص والسلوكيات بشكل إجمالي .

وقد تكون هذه الطريقة مناسبة لمواجهة تأثير الهالة ، المشكلات النفسية في التقييم كالتأثر بالحدث الأخير ويفضل أن يتم التقييم عن طريق أثنين أو أكثر من المقيمين ثم الحصول علي المتوسط وذلك لتقليل وتحجيم حالات التحفيز .

٢ – طريقة التوزيع الإجباري : Forced Distribution

تأخذ طريقة التوزيع الإجباري أيضاً شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق ، ولكن الترتيب هنا يتم للعاملين كمجموعات إذ تتطلب هذه الطريقة من المدير أن يضع العاملين لديه تحت المنحنى الطبيعي ، وعادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية كما يلي :

- ١٠% من العاملين ذوى أداء منخفض جداً .
- ٢٠% من العاملين ذوى أداء منخفض .
- ٤٠% من العاملين ذوى أداء عادى (حسب المعايير الموضوعة)
- ٢٠% من العاملين ذوى أداء مرتفع .
- ١٠% من العاملين ذوى أداء مرتفع جداً .

٣- طريقة توزيع النقاط Point Allocation Method :

تتطلب طريقة توزيع النقاط من المقيم أن يقوم بتوزيع عدد محدد من النقاط علي مجموعة الأفراد العاملين تحت رئاسته ، حيث يعطى أعلي عدد من النقاط للموظف ذو الأداء الأعلى ، في حين يمنح الموظف ذو الأداء المنخفض أقل عدد من النقاط .

وتبدو ميزة هذه الطريقة في أن المقيم يمكنه التفرقة بين العاملين ذوى الأداء المرتفع والأداء المنخفض، رغم أن تأثير الهالة واحتمال التحيز من قبل المقيم يمثلان بعض عيوب هذه الطريقة .

٤- طريقة المقارنات الزوجية Paired Comparisons :

تعتمد طريقة المقارنات الزوجية علي مقارنة أداء كل موظف مع باقى الموظفين في الإدارة / أو القسم الذين يتم تقييم أدائهم كمجموعة عمل متكاملة .

وتتم المقارنة فيما بين العاملين في الأداء بصورة كلية ، ويمثل الموظف الذي يفضل علي باقي العاملين ذلك الموظف الذي يحصل علي أعلي درجات المقارنة حسب المعايير المختارة .

مما سبق يمكن القول أن المقيم هنا يقوم بمقارنة وترتيب كل موظف مع كل موظف آخر . والموظف الأفضل يتم تحديده عن طريق عدد المرات التي ترجح فيها كفته مع الموظفين الآخرين .

المدخل الثاني : مدخل الخصائص : **The Attribute Approach** :

١- مقياس الرتب البياني Graphic Rating Scales

ويعد مقياس الرتب البياني الشكل الأكثر استخداما وتطبيقاً من أشكال مدخل الخصائص وذلك لسهولة تطويره واستخدامه ومن أهم **مزايا** هذا الأسلوب .

- ظهور جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد في استمارة واحدة .
- إمكانية استخدام المقياس الواحد لقياس أداء جميع الأفراد بموضوعية .

ولكن يؤخذ عليه .

- تأثير خبرة وثقافة المقيم واتجاهاته الشخصية مهما كان توصيف الأرقام أو الحروف الأبجدية أو الوصفية دقيقاً فإنه لن يكون واحداً بالنسبة لجميع المقيمين .
- احتمال تأثير المقيم بالأبعاد المختلفة لتأثير الهالة Halo Effect

٢- أداة القياس المختلط Mixed Standard Scales

تم تنمية هذا الأسلوب كأداة للتغلب علي المشكلات التي صاحبت تطبيق أسلوب الرتب البياني . ولتطبيق هذا الأسلوب يجب تعريف أبعاد الأداء المناسبة ثم تنمية قائمة مقسمة إلي أداء جيد ومتوسط ورديئ لكل بند من بنود القائمة . هذه القائمة مختلطة لعدة أشكال من التقييم .

ويلاحظ أن أسلوب القياس المختلط قد تم تنمية وتطويره بناء علي أساس القياس الذي يعتمد علي الخصائص والسمات ولهذا فإنه يحتاج إلي بيان دليل مرشد لكيفية الاستخدام حتى يمكن الحكم الصحيح علي سلوك وتصرفات الموظف.

٣- قائمة الأوزان المرجحة : Checklists :

تتطلب طريقة قائمة الأوزان المرجحة من القائم بالتقييم اختيار الكلمات أو الجمل التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه. وتقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة المقيم أو يدونها بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة.

وتبين النتائج إجمالي الأوزان بقائمة الأوزان المرجحة والتي تظهر بصفة عامة الصورة النهائية لتقييم أداء الموظف . ومن بين **مزايا طريقة الأوزان المرجحة** إنها اقتصادية ، ويمكن إدارتها بسهولة ، وتتطلب قدر ضئيل من التدريب للمضنين حتى يمكنهم استخدامها ، هذا إلي جانب إنها نمطية .

أما عن **عيوب هذه الطريقة** فيمكن بيان أهمها علي النحو التالي :

* إمكانية تحيز المقيم (خاصة تأثير الهالة) .
* استخدام المعايير الشخصية بدلا من معايير الأداء .
* سوء فهم بعض المعايير بالقائمة .
* الاستخدام الخاطئ للأوزان بإدارة الموارد البشرية .

المدخل الثالث : المدخل السلوكي The Behavioral Approach :

يهتم المدخل السلوكي في تقييم أداء العاملين بدراسة وتحليل والتعرف علي سلوك العاملين وتحديد تصرفاتهم الفعالة فيما يتعلق بوظائفهم وأعمالهم، ويندرج تحت هذا المدخل الطرق التالية :

١- **طريقة الأحداث الحرجة** : Critical Incidents : تعتمد هذه الطريقة علي إلمام المدير بالأحداث غير العادية لسلوك مرؤوسيه الخاص بعملهم ، ولذا تتطلب طريقة الأحداث الحرجة من المديرين الاحتفاظ بسجلات يدونون بها الأحداث الجوهرية الفعالة وغير الفعالة المتعلقة بأداء العاملين بإدارتهم .

تسهم هذه الأحداث في إعطاء تغذية مرتدة للعاملين عن سلوكهم وتصرفهم المقبول ، وذلك المرفوض ويحتاج إلي تعديل ، لذا نجد أن بعض المديرين يحتفظون لديهم بمذكرات تفصيلية يوميه أو أسبوعيه عن تصرفات مرؤوسيهم .

ويتم تقييم الأفراد بناء علي طريقة الأحداث الحرجة بمتابعة رصد نتائج تصرفاتهم وسلوكهم بسجلات تبين الحدث وكيفية التصرف، والتاريخ، والنتائج الإيجابية والسلبية. ومن **مزاياها** :

- تزويد المقيم ببعض الحقائق والمواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمرؤوسيه.
- تحفيز المقيم علي التفكير في قياس أداء مرؤوسيه علي فترات متتالية من العام وليس في نهايته .
- وقوف المرؤوس علي أمثلة محددة لأدائه الجيد وأدائه السيئ .

ومع أهمية هذه الطريقة وتعدد مزاياها فإنه **يصعب** استخدامها للمقارنة والمفاضلة فيما بين العاملين لأن الحادثة تخص تصرف مرؤوس بذاته فقط ، وليس معروفاً تصرف الآخرين إذا ما تعرضوا لنفس الحادثة كما أنها لا تصلح للاستخدام في قرارات الترقية أو زيادة المرتبات .

٢ – المقياس السلوكي المتدرج : Behaviorally Anchored Rating Scales: (B A R S)

تبنى طريقة المقياس السلوكي المتدرج علي نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمما لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً علي مواكبة سلوك المرؤوس ومحاولة تدريجية في شكل يسهم في تقييم أداء الأفراد .

ولتنمية هذه الطريقة يجب أولاً أن يكون لدى المقيم عدداً كبيراً من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة علي وجه الخصوص . ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح علي مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول وذلك المرفوض . وتأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد وتحديد أين يقع سلوك المرؤوس علي السلم التدريجي المحدد مسبقاً .

ومن **مزايا** طريقة المقياس السلوكي المتدرج أنها تمكن من زيـــادة عامـــل الثبات لدى المقيم وذلك اعتمادا علي التحديد الواضح والخاص بأبعاد وســـلوك الأداء التي يتم قياسها . أما عن **عيوبها** فإنه قد يشوب نتائجهـــا التحيـــز عنـــد استرجاع المعلومات عن المرؤوس .

٣- مقياس الملاحظة السلوكية Behavioral Observation Scales (B O S) :

تختلف طريقة الملاحظة السلوكية عن طريقة المقياس السلوكي المتـــدرج ، رغم أن تطويرهما وتنميتهما قد تم بناء علي طريقة الأحداث الحرجة . ويـــأتي الاختلاف بينهما من ناحيتين هما :

أ- **الاعتماد علي أبعاد متعددة لقياس وتقييم سلوك الأفـــراد** : فنجد أن طريقـــة الملاحظة السلوكية تعتمد علي استخدام العديد من الأبعاد والمتغيرات لتقف بدقة علي السلوك والتصرف الذي يؤدى لفعالية أو عدم فعالية الأداء.

ب- **إن الاعتماد علي التقييم من خلال السلوك يعكـــس بـــصورة أفـــضل أداء الأفراد:** تتطلب طريقة الملاحظة السلوكية من المـــديرين لتقيـــيم سلـــسلة الأحداث المتعلقة بأداء الأفراد كما تمت أثناء فترة التقييم . هذه التقييمـــات يمكن الاعتماد علي متوسطها في الحكم علي معدل أداء الفرد بشكل عام .

وما **يؤخذ** علي طريقة الملاحظة السلوكية يتمثل في حاجتها إلي معلومـــات أكثر حتى تُمكن المديرين من التذكر . فيمكن أن نجد بعض قـــوائم الملاحظـــة السلوكية تحتوى علي ٨٠ متغيراً أو أكثر من السلوكيات الخاصـــة بـــالموظف ومطلوب من المدير أن يتذكر كيفية تسلسلها في حياة الموظف طيلة ستة شهور أو سنة،التي تمثل فترة التقييم هذا لفرد واحد ما بالك أن المدير يقيم خمسة أفراد أو أكثر .

ويميل كل من المديرين والعاملين إلي استخدام طريقة الملاحظة الــسلوكية حيث تساعد علي :

- بيان الأداء القوى والضعيف لكل مرؤوس .
- الحفاظ علي الموضوعية .
- الإمداد بالتغذية المرتدة .
- بيان الاحتياجات التدريبية والمقترحات الفعالة .

٤ – طريقة تطوير السلوك التنظيمي :

Organizational Behavior Modification (O B M)

تهتم طريقة تطوير السلوك التنظيمي بإدارة ومتابعة سلوك العاملين من خلال النظام الرسمي للتغذية المرتدة للسلوك . وتبنى هــذه الطريقــة علــي النظــرة السلوكية للدافعية التي تعتمد علي أنه يمكن إدارة الــسلوك المــستقبلي للأفــراد والتحكم فيه بناء علي معرفة مسببات السلوك في الماضــي والوقــوف علــي إيجابياته وسلبياته .

ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها طريقة تعديل السلوك التنظيمي مايلى :

- **وضع مفاتيح لأبعاد السلوك الضرورية المرغوبة بالنــسبة لأداء كــل وظيفة .**
- **استخدام معايير تقييم لقياس مدى تحقق تلك الأبعاد .**
- **إخبار المدير أو المستشار للعاملين بالمعايير والأبعاد التي تسهم فــي تحقيق السلوك الإيجابي لوضع الأهداف والعمل علي تحقيقها .**
- **التغذية المرتدة لإمداد المرؤوسين بالنقاط التي تدعم الأداء المستقبلي**

وعلي سبيل المثال فقد أعدت إدارة أحد الفنادق الكبرى قائمة تحتوى علــي ٧٠ عنصراً سلوكياً ، كل منها يقيس بعداً سلوكياً لأداء عمال نظافة الغرف فــي

الفنادق وذلك لجميع التصرفات والسلوكيات المتعلقة بكافة الأنشطة والمهام التي يمارسونها واعتمادا علي التغذية المرتدة لقياس تلك الأبعاد أمكـــن لإدارة ذلـــك الفندق تطوير سلوك عمال النظافة وتنمية أدائهم وزيادة الإنتاجية .

ثانياً : تنظيم عملية تقييم الأداء :

تهتم عملية تنظيم تقييم الأداء ببيان العلاقات والترتيبات اللازمـــة لإجـــراء عملية التقييم علي الوجه الأكمل ، فيجب تحديد المسئولين عن القيام بعملية تقييم الأداء (المُقيّمون) ، وكذلك يجب تحديد فترة التقيـــيم الواجـــب الالتـــزام بهـــا ، بالإضافة إلي بيان علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، وفيما يلي نلقى الضوء علي أهم الموضوعات التي يجب دراستها فـــي هـــذه المرحلة :

١- القائمون بعملية التقييم :

هناك مصادر متعددة يمكنها القيام بعملية التقييم ويتفاوت الاعتماد علـــي أي منها حسب مدى الاعتقاد في أهمية كل مصدر وقيمته ، وغالباً ما يتم الاعتمـــاد علي أكثر من مصدر من مصادر التقييم ، ومن أهم هذه المصادر :

أ- التقييم عن طريق الرئيس المباشر Supervisory Appraisal

ويعد التقييم عن طريق الرئيس المباشر الطريقة الأكثر انتشارا إذ تساير هذه الطريقة التسلسل التنظيمي وتتمشى مع مبدأ وحدة الأمـــر والتوجيـــه . ومـــن المبررات الداعمة لتقييم أداء العاملين عن طريق رئيسهم المباشر ما يلي:

١- يعد الرئيس المباشر الأكثر معرفة بحقوق وواجبات مرؤوسيه .

٢- الرئيس المباشر هو الأعلم عن غيره بقدرات ومهارات وسلوك وتـــصرفات الأفراد العاملين معه .

٣- الرئيس المباشر هو المرجع والملاذ الأساسي لمرؤوسيه ولذا فهم يلجـأون إليه دائماً طلبا للمعلومات والاستشارة والنصح والإرشاد .

٤- الرئيس المباشر يقف علي نقاط القوة والضعف لدى العـاملين بإدارتـه أو قسمه لارتباطه الدائم بهم ومعرفته بأسلوب ومنهج أدائهم لمهام وظيفتهم .

وجدير بالذكر أن بعض المنظمات تميل إلي قيام رئيس الـرئيس المباشـر بمراجعة عملية تقييم الأداء عن طريق الرئيس المباشر وذلك رغبة من الإدارة العليا في التأكد من موضوعية عملية التقييم بالإضافة إلي طرح نظرتها الشمولية علي عملية التقييم .

ب- تقييم الأداء عن طريق الزملاء Peer Assessment

ظهر التقييم عن طريق الزملاء ليكون أكثر صدقاً وثباتاً وموضوعية نظـراً لقرب الزملاء ومعرفتهم الدقيقة بأبعاد الوظيفة وخصائصها حتى عن الـرئيس المباشر .

وتبدو أهمية التقييم عن طريق الزملاء عندما يتميز بالدقة وتحرى العدالـة ويتم تطبيقه لفترة زمنية قصيرة نسبياً . كذلك عندما يتم انتقال وتناوب العاملين فيما بين المجموعات التنظيمية للعمل داخل المنظمة . كما يلاحـظ أن فعاليـة التقييم عن طريق الزملاء لن تؤتى ثمارها إذا أدرك زملاء العمل أن معـدلاتهم وتقييمهم سوف تُستخدم لتحصيل المكافآت والحوافز .

ومن أهم الأبعاد الحاكمة للتقييم عن طريق الزملاء ما يلي :

١- الزملاء يعملون مع الموظف بصورة يومية أثناء تأديته لعمله باستمرار بما يمكنهم من تقييم الأداء بناء علي الملاحظة المستمرة لسلوكه وتصرفاته .

٢- تقديرات الزملاء المتعددة ستمكن من الحصول علي متوسط للمعدل الأكثر ملاءمة لأداء الموظف ويعد ذلك أفضل من المعدل الذي يحدده فرد واحد فقط.

٣- يجب أن يتم تقييم الزملاء دون تحديد اسم الزميل المقيم مما يؤدى إلي تعظيم صدق وإخلاص المقيم ويقلل من خطأ عملية التقييم .

وقد لا يكون تقدير الزملاء فعالاً في حالة مجموعات العمل الكبيرة ، وللقضاء علي هذه المشكلة يمكن للمدير أن يحدد عدد الزملاء المباشرين الذين يعملون مع الموظف بصورة متكررة .

كما قد يؤدى استخدام هذه الطريقة إلي إفساد العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ويمكن مواجهة هذه المشكلة بتدريب العاملين علي التزام الموضوعية عند تقييم الزملاء وتبنى عناصر الصدق والعدالة ، وقول الحق وهذا بدوره يعد مهارة يجب العمل علي إكسابها للعاملين .

ج- التقييم الذاتي : Self - Appraisal

بجانب تقييم الزملاء ، يمكن للمديرين أيضاً الاعتماد علي تقيم المرؤوسين لأنفسهم ، ويمكن أن يحقق التقييم الشخصي للمرؤوسين :

١- يمثل التقييم الذاتي النظرة المتكاملة للموظف ويتيح للفرد التعبير عن الإدارة والتنظيم الذاتي لنفسه .

٢- يتطلب التقييم الذاتي قيام الفرد بتحديد أدائه وإنجازه وتنمية أهدافه والتحكم في سلوكه وتصرفه علي رأس العمل وإمكانية استخدام نتائج ذلك في الحفز الذاتي والدفع الشخصي للإبداع في العمل .

وحتى يمكن الاعتماد على التقييم الذاتي فإنه يجب الأخذ في الاعتبار :

١- التأكيد علي المرؤوسين بمراعاة الموضوعية عند تقييم أدائهم الذاتي .

٢- تعريف المرؤوسين أن التقييم الذاتي يعد أحد الطرق وسيتم مقارنة نتائجه بالنتائج الأخرى .

٣- إمداد المرؤوسين بالمعلومات المساعدة لكيفية القيام بالتقييم عن طريق إيضاح كيف يقوم الزملاء بتقييم أدائهم ذاتياً،مما يدفع المرؤوسين ليحفزوا زملائهم..

٤- التأكيد علي أهمية ودقة التقييم الذاتي من خلال مطالبة المرؤوسين بتوثيق معلوماتهم بالدلائل والمستندات وإرفاقها باستمارات التقييم ما أمكن ذلك .

د- التقييم عن طريق المرؤوسين : Subordinates Appraisals

كما يقوم الرؤساء بتقييم مرؤوسيهم فإن المرؤوسين في بعض المنظمات يمكنهم القيام بتقييم رؤسائهم وذلك رغبة من المنظمة في معرفة آراء الطرفين، فكما تجمع بيانات عن العاملين وطرق أدائهم ومستويات إنتاجيتهم ، ومدى تعاونهم مع الآخرين وغير ذلك ، فإنها تجمع بيانات عن المديرين من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في التنظيم وجهودهم الإدارية واستعدادهم لحل مشاكلهم .

وعند تقييم أداء المديرين يجب النظر إلي : الأداء الإداري لهم بحيث تراعى الكيفية التي يقومون فيها بأعمالهم الإدارية ، فالهدف من التقييم هو قياس أداء المديرين من خلال ممارسة واجباتهم الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

ومن **مبررات الاعتماد علي أسلوب التقييم** عن طريق المرؤوسين :

١- أن المرؤوسين – في معظم الوحدات الإدارية – علي اتصال متكرر ودائم مع رؤسائهم ، ومن ثم فهم يلاحظون عدداً كبيراً من التصرفات والسلوكيات التي يمكن اعتبارها ملائمة للحكم وإجراء التقييم .

٢- أن التصرفات والممارسات التي يلاحظها المرؤوسين عن رؤسائهم تختلف إلي حد ما عن تلك التصرفات التي يلاحظها مدراء الرؤساء والزملاء، ولذا فهي توفر معلومات فريدة تفيد في عملية التقييم.

٣- أن التقييم بواسطة المرؤوسين يعتمد في معظم الأحوال علي وجود عدد كبير من المرؤوسين ، ومن ثم فإن متوسط معدل تقييم المرؤوسين من المحتمل أن يكون أكثر ثقة من التقييم المتوفر عن طريق مصدر واحد .

وعند تطبيق أسلوب التقييم عن طريق المرؤوسين تواجه المنظمة **عدة صعوبات يجب مراعاتها** ، ومنها:

١- افتقار المرؤوسين لمعرفة جميع أبعاد عمل المدير ، أو المعلومات المطلوبة لإجراء التقييم الموضوعي .

٢- خوف المرؤوسين من قول الحقيقة عن الأداء السيئ لرؤسائهم .

٣- مبادرة المديرين في العمل علي إرضاء مرؤوسيهم وتشجيعهم بغية الإمساك بخيوط اللعبة في أيديهم .

٤- محاباة المديرين وتقربهم لبعض المرؤوسين بما يؤدى إلي التكلف والتصنع وظهور مناخ غير المستقر .

٥- اهتزاز سلطة المدير إذا تم الاعتماد علي هذا الأسلوب بشكل جوهري

٦- قد تتحول عملية التقييم إلي مباراة يحاول كل طرف أن يكسبها لصالحه ، فالمرؤوسين سيعملون علي رفع معدلات رؤسائهم في محاولة منهم لكسب نتيجة التأثير المتبادل .

٧- أن المرؤوسين الذين يمارسون أعمالاً شاقة سيكونون أكثر صرامة ودقة في تقديراتهم لرؤسائهم .

ورغم وجود بعض الصعوبات السابق الإشارة إليها ، إلا أنه يمكن التغلب علي هذه الصعوبات من خلال بعض المقترحات من بينها: أن لا يقوم بهذا التقييم إلا ذوى الخبرة من المرؤوسين الذين صار لهم مده كافية من العمل مع الرئيس بما يمكنهم من الإلمام بأبعاد عمله ومتطلباته ، هذا فضلاً عن بقاء المقيمين من المرؤوسين مجهولين بالنسبة لرؤسائهم حتى لا يتعرضوا لغضب الإدارة أو عقوبتها وبجانب ما سبق أن تسيطر الموضوعية علي عملية التقييم – من كل من الطرفين – بما يتطلب تأهيل وتدريب المقيمين لأداء عملية التقييم بدون تحيز أو اعتبار شخصي .

إن الصعوبات المرتبطة بأسلوب التقييم بواسطة المرؤوسين يمكن معالجتها في سبيل تحقيق ما يترتب علي هذا الأسلوب من مزايا ، ولقد نادى عدد من الكتاب بزيادة الاعتماد علي هذا الأسلوب لما يوفره من **مزايا** متعددة من بينها :

١- أن المرؤوسين ووجهات نظرهم حول أداء المديرين يوفر معلومات فريدة ومتميزة تفيد كمعيار ومؤشر في الترقيات التالية .
٢- أن التقييم من أسفل إلي أعلي يعمل علي تطوير العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بوجه عام وتطوير عملية تقييم الأداء علي وجه الخصوص .
٣- أن التقييم بواسطة المرؤوسين يعمل علي توفير تغذية مرتدة للمديرين ، ومن ثم التأكيد علي السلوك المرغوب للمديرين وتدعيمه والاهتمام بحاجات المرؤوسين ، وتسهيل إجراء التغيرات المطلوبة لصالح العمل الجماعي .
٤- ينبغي استخدام أكثر من مصدر واحد للتقييم كلما أمكن ذلك خصوصاً إذا كانت نتائج التقييم ترتبط بشكل كبير بقرارات مهمة عن الأفراد .

هـ- التقييم عن طريق اللجان : Committees Appraisals

يتم الاعتماد علي التقييم عن طريق اللجان في حالة اتصال عمل المرؤوس بأكثر من مدير أو رئيس قسم ، وهنا يمكن تشكيل لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظف محل التقييم.

يبدو ذلك واضحاً في مدير أو رئيس قسم العلاقات العامة بالمنظمة ، إذ يتعلق عمله بالعديد من جماهير المنظمة الداخلية والخارجية ، ولذا فحتى يتم تقييم أدائه بفعالية يجب أن يسهم في ذلك مجموعة من الأعضاء يدلي كل منهم بما يراه من تقديرات حول أدائه وإنجازه . وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس ، يمثل خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة علي حده.

وتتمثل **مزايا الاعتماد علي هذه الطريقة** في :

١- الحرص علي تحقيق العدالة .

٢- تحرى الحياد من قبل جهة التقييم.

٣- تنوع المعلومات والبيانات التي يطرحها كل عضو تبعاً لارتباطه مع الموظف .

ولكن **يؤخذ** علي هذا المصدر :

١- إمكانية ضياع الوقت والتكاليف نظراً للوقت المستغرق في اجتماعات اللجنة ومناقشاتها المتكررة .

٢- احتمالات التحيز الشخصي من بعض أفراد لجنة التقييم .

٣- افتراض توفر المعلومات الكافية لدى أعضاء اللجنة عن الموظف محل التقييم، وهذا غير صحيح دائماً واحتمال أن يسيطر أحد أعضاء اللجنة علي قرارها احتمال وراد تبعاً لوثاقة الصلة بينه وبين المرؤوس .

و- التقييم عن طريق العملاء : Customers Appraisals

في بعض الأحيان ، وخاصة في حالة المنظمات الخدمية التي تقدم للعمــلاء الخدمات والأفكار والمعتقدات كمنتجات ينتفع بها ، نجد أن تقييم أداء الأفراد عن طريق الرئيس المباشر أو الزملاء أو حتى عن طريق التقييم الذاتي للمــرؤوس لن يكون موضوعياً ، إذ أن إنتاج وتسويق الخدمة أو الفكرة يتم في نفس الوقت. هنا نجد أن العملاء يمثلون الجهة المناسبة التي يمكنها تقديم ملاحظاتها عن أداء الأفراد وتعد المصدر الأفضل للحصول علي البيانات والمعلومات المطلوبة .

ويعيب هذا الطريقة أنها مكلفة إلي حد ما ، فالطباعة ، والبريد والتليفون ... وغيرها ترفع من الأعباء التي تتحملها الشركة ولهذا تقوم الشركات بهذا التقييم مرة واحدة في السنة ولفترة زمنية محدودة .

ز- التقييم عن طريق خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية أو خبراء من الخارج

قد يتم الاستعانة ببعض الخبراء سواء من داخل المنظمة أو مــن خارجهــا للمساهمة في عملية تقييم أداء العاملين إذ يتم الاسترشاد بــآرائهم لبيــان أبعــاد عملية التقييم وتوضيح أهدافها وطريقة إتمامها علي الوجه الصحيح .

حيث يقوم هؤلاء الخبراء بإجراء مقابلات متعمقة مع القائمين بــالتقييم ثــم شرح أبعاد وتفاصيل نظام تقييم الأداء وطريقة جمع البيانــات وكيفيــة تحديــد التقدير والقياس الموضوعي وبيان الخطوات التنفيذية لترجمة ذلك إلــي واقــع عملي. ويجب أن يكون الخبراء علي علم كامل بطبيعة الوظائف التي يساهمون في تقييم أدائها .

٢-

تنظيم فترة تقييم الأداء بالمنظمة :

يتم تقييم أداء الفرد في المنظمة عادة مرة كل سنة ، وقد تقوم بعض المنظمات بتقييم أداء الأفراد العاملين أكثر من مرة في السنة ، إما علي أساس نصف سنوى أو ربعي وذلك حسب فلسفة المنظمة وأهداف التقييم ، ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافةً إلي تكلفة التقييم كذلك يتم تقييم العاملين أكثر من مرة عند بداية التحاقه للعمل بالمنظمة ، وخاصة في الفترة التي يكون فيها تحت الاختبار والتجربة.

وقد تتجنب بعض المنظمات القيام بعملية التقييم في موعد ثابت (نهاية السنة) لتتحاشى ازدحام عملية التقييم، ولذا فهي تعمد إلي توزيعها علي مدار السنة في مواعيد متغيرة ، كتاريخ تعيين الفرد أو بحسب الإدارات والقطاعات والأقسام ... الخ

٣- بيان علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية :

تمارس إدارة الموارد البشرية مجموعة متكاملة من الوظائف المتخصصة يرتبط بعضها بالبعض الأخر بشكل وثيق . ومن ثم يتوقف نجاح إحدى الوظائف علي ممارسات الوظائف الأخرى . وتعد وظيفة تقييم الأداء بمثابة مراجعة لبقية وظائف الموارد البشرية.

إن وظيفة تقييم الأداء تمكن المنظمة من التأكد علي حسن اختيارها للأفراد ووضع الشخص المناسب للوظيفة التي تساير قدراته وخبراته ومؤهلاته وميوله

، كما يمكن تقييم الأداء من التعرف علي مدى فعالية برامج التـدريب ومـدى كفايتها لتنمية قدرات ومهارات العاملين وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.

ويسهم تقييم الأداء أيضاً في تقوية الصلات بين المديرين والمرؤوسين ، إذ تلقى الضوء علي فعالية الأسلوب الذي يتبعه المدير مع مرؤوسيه والوقوف علي نواحي القوة والضعف . كما تتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشبعاً لحاجات الأفراد أو يحتاج للعلاج والتطوير .

ويفيد تقييم الأداء في تخطيط السياسات المستقبلية لإدارة الموارد البـشرية بالمنظمة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين الإشراف والنقـل والترقيـة والأجـور والحوافز والعقاب والجزاءات وإنهاء الخدمة .

ثالثاً : توجيه المقيمين وتدريبهم :

دلت معظم الدراسات إلي أن تدريب القائم بعمليـة تقيـيم الأداء يعـد مـن الشروط الضرورية لنجاح عملية التقييم وتحقيق العوائد المرجوة منهـا ، مـع تخفيض الانحراف إلي أقل حد ممكن ، إن تدريب المقيمين يؤدى إلـي ثبـات عملية التقييم وعدالتها وتحرى الموضعية وتقليل الأخطاء المتعـددة التـي قـد يرتكبها المقيم ، ومن ثم يمكن تحقيق فعالية تقييم لأداء ، ولذا يجـب أن تتأكـد الإدارة من حسن اختيار المقيمين وتدريبهم .

وفيما يلي نوضح أهم مصادر توجيه المقيمين إلي جانـب عـرض لأهـم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بعملية تقييم الأداء.

١ – مصادر توجيه المقيمين :

يمكن تدريب المقيمين عن طريق العديد من المصادر من بينها :

أ- قيام الرؤساء بإمداد المرؤوسين بالبيانات والمعلومات والسجلات والمستندات الواجب الإلمام بها وكيفية استيفائها وتشغيلها .

ب- تولى مدير تنمية الموارد البشرية أو مجموعة من المسئولين بإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية القيام بتوجيه وتدريب المقيمين .

جـ- تشكيل لجنة من المديرين المسئولين بالإدارات بمختلف وحدات المنظمة لتعريف المقيمين بأبعاد دورهم في تقييم الأداء .

د- الاستعانة بخبير من خارج المنظمة لديه المعلومات الكاملة عن أعمال المنظمة وأنشطتها، ونظم تقييم الأداء ، ولديه القدرة علي شرح وبيان كيفية تطبيق طرق تقييم الأداء .

هـ- قيام مراكز التدريب والاستشارات بتعريف الأفراد بالنظام وكيفية تطبيقه بصورة موضوعية .

٢- الأدوات المستخدمة لجمع بيانات تقييم الأداء :

يجب تدريب المقيمين علي الأدوات التي سيعتمدون عليها في تجميع البيانات إذ تتعدد هذه الأدوات وتتنوع حسب إمكانات وظروف المنظمة ومن بين تلك الأدوات المقابلات والاستقصاءات والملاحظة المباشرة والاختبارات ، ويوضح الجدول التالي أهم الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بعملية تقييم الأداء.

أهم الأدوات المستخدمة لجمع بيانات تقييم الأداء

الأداة	مزاياها	محددات استخدامها
المقابلات	- المرونة - فرصة للمناقشة والحوار - الاتصالات والتقارب الشخصي	- مرتفعة التكاليف - تأثيرات رد الفعل عالية - احتمال وقوع مواجهة - الحاجة إلي التدريب علي إتمام المقابلات بنجاح
الاستقصاء	- انخفاض التكاليف - زيادة الصدق مع عدم ذكر الاسم للمستقصى منه - لا يمكن تطبيقها علي رأس العمل	- إمكانية الحصول علي بيانات غير دقيقة - تنوع الخيارات - عدم القدرة علي التحكم في معدل العائد منها .
الملاحظة غير المباشرة	- أقل إزعاجاً للأفراد - أفضل طريقة لقياس تغير السلوك - الحاجة إلي تدريبات لاتمام المقابلات بنجاح .	- ارتفاع تأثيرات رد الفعل - لا تتسم بالثبات
الاختبار والمحاكاة	- انخفاض التكلفة وسرعة التطبيق - سهولة إدارتها - موضوعية - ثابتة - وثيقة الصلة بالوظيفة	- اختلاف وتباين الثقافة قد يؤدى لتحيز المختبر - -الحاجة إلي وقت أطول - -المحاكاة تحتاج إلي قدرة خاصة .

سجلات بيانات الأداء	- ثابتة وصادقة - موضوعية - الاعتماد علي الوظيفة بصورة مباشرة - سهولة مراجعتها - تدنية آثار ردود الفعل	- قد تحتاج لتكاليف مرتفعة عند التطبيق . - يتم التسجيل لأغراض مختلفة - الحاجة إلي مناقشات لاستكمال فائدة السجلات - الحاجة لتوصيف نظام المعلومات.

رابعاً : مراجعة وتقييم نظام الأداء :

يجب أن تهتم إدارة الأداء بمراجعة وتقييم نظام الأداء باستمرار حتى تتمكن من التعرف علي مدى تحقيقه للأهداف التي تم تصميمه من أجلها .

مقابلات تقييم الأداء :

تعد مقابلات تقييم الأداء التي تتم بصورة دورية من الوسائل التي تمد الأفراد بالتغذية المرتدة عن أدائهم في الماضي، كما تفيد في تحسين الأداء المحتمل مستقبلاً، وعادة ما تشتمل علي عرض مختلف نواحي الأداء السابق، وتحديد السلوك الخاص بالأفراد الذين يتم تقييم أدائهم بالإضافة إلي الأسلوب أو الخطة الواجب استخدامها مستقبلاً لتحسين الأداء بناء علي نتائج التقييم السابق .

توفر مقابلات التقييم الفرصة للرئيس في أن يناقش المرؤوس في سجل أدائه، وأن يستكشف مجالات التحسين والنمو الممكنة ، منا تتيح الفرصة لعرض آراء المرؤوس وبيان شعوره وأحاسيسه وبالتالي فهي تحسن الاتصال بين الأطراف .

ومن أهم المبادئ التي تحكم مقابلات التقييم ما يلى :

١- الإعداد والترتيب المسبق لتلك المقابلات بصورة كافية ، حتى يتمكن الرئيس والمرؤوس من الاستعداد للمناقشة (عادة من ١٠ أيام إلي أسبوعين تمثل مدة كافية) .

٢- التأكيد علي نقاط القوة التي يتميز بها المرؤوس والتي يستطيع أن ينطلق من خلالها وليس نقاط الضعف التي تمثل جوانب سلبية لدى الفرد .

٣- التركيز علي فرص النمو التي يمكن للمرؤوس أن يثبت جدارته فيها خلال فترة زمنية معقولة .

٤- يجدر بالرئيس أن ينصت أكثر مما يتكلم إذ يجب أن يتمكن المرؤوس من طـــرح ما لديه من آراء ومقترحات .

٥- يفضل تنويع الأسئلة الموجهة للمرؤوس ، فيجب استخدام عدة أنـــواع مـــن الأسئلة تجعل المرؤوس يفكر ويتكلم فقد يكون السؤال مفتوح ومباشر.

٦- تقليل الانتقادات الموجهة للمرؤوس في الجلسة الواحدة فزيـــادة الانتقـــادات الموجهة للأفراد الذين لديهم مستوى منخفض من الاعتـــداد بـــالنفس فـــي وظائفهم تسبب لهم أثراً محبطاً للغاية .

٧- مشاركة المرؤوس وجدانياً ، ويجب علي من يجرى المقابلـــة أن يـــشارك المرؤوس في أحاسيسه وأن يجاريه في همومه حتى تكون نتـــائج المقابلـــة فعالة.

الدليل المتكامل لتحليل نشاط
إدارة الموارد البشرية

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من ممارسة أنشطتها بكفاءة وفعاليـــة ، وأن تحظى بقدر من التميز ينعكس علـــى جميـــع أنـــشطة الإدارات الأخـــرى بالمنظمة ، يصبح من الضروري القيام بتقييم وتحليل جميع أنـــشطة المـــوارد البشرية للوقوف على نقاط القوة و الضعف في كل منهـــا ، بحيـــث يـــتم ذلـــك بصورة تفصيلية ، ويمكننا الاسترشاد بالعوامل والمتغيرات والأبعاد الواردة في الدليل المتكامل لتحليل أنشطة إدارة الموارد البشرية ، ويشتمل الدليل المتكامـــل على الأبعاد التالية :

أولاً : المنظمة والتحديات البيئية

ثانياً : أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية

ثالثاً : تنظيم إدارة الموارد البشرية

رابعاً : تخطيط الموارد البشرية

خامساً : تحليل وتصميم الوظائف

سادساً : الاستقطاب والاختيار والتعيين

سابعاً : تقييم الوظائف وتحديد الأجور

ثامناً : التدريب والتنمية

تاسعاً : تقييم الأداء

عاشراً : الحوافز والمزايا

حادي عشر : تنمية المسار الوظيفي

ثاني عشر : نظم معلومات الموارد البشرية

ثالث عشر : الإنتاجية

رابع عشر : السلامة والأمن الصناعي

خامس عشر : النقابات

سادس عشر : علاقات العمل

أولاً : المنظمة والتحديات البيئية

١ – أهداف المنظمة واستراتيجياتها

٢ – الخطط طويلة وقصيرة الأجل للمنظمة

٣ – طبيعة عمل المنظمة وأنشطتها الرئيسية والفرعية

٤ – الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة

٥ – أهم ملامح البيئة المحيطة بالمنظمة

٦ – العلاقة بين البيئة والمنظمة (نواحي التأثير والتأثر)

٧ – أهم الفرص والمخاطر البيئية

ثانياً : أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية

١ – أهداف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة وغاياتها.

٢ – هل هذه الأهداف محددة ومكتوبة ، ومفهومة.

٣ – مدى الاتفاق على الأهداف بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

٤ – مدى الاعتماد على سياسات محددة تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في عملها.

٥ – مواكبة السياسات المختلفة لمتطلبات وظروف التطبيق.

٦ – تحليل المشكلات التي تعترض سياسات الموارد البشرية.

ثالثاً : تنظيم إدارة الموارد البشرية

١– الوحدة الإدارية المسئولة عن الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي (إدارة – قسم – وحدة صغيرة).

٢– مدى ملائمة هذه الوحدة لمتطلبات العمل بالمنظمة.

٣– هل يعكس تنظيم إدارة الموارد البشرية الوظائف التي تقوم بها ؟.

٤– هل تحتفظ إدارة الموارد البشرية ، بدليل إرشادي مكتوب لمختلف اختصاصاتها ؟.

٥– بيان نوع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات الأخرى بالمنظمة.

٦– تحديد المسئوليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

٧– توزيع المسئوليات والأدوار على الأفراد والعاملين بإدارة الموارد البشرية توزيعاً عادلاً.

٨– توازن المسئوليات والواجبات مع الصلاحيات الممنوحة لإدارة الموارد البشرية.

٩– توفر الأعداد الكافية من الأفراد لممارسة مهام إدارة الموارد البشرية.

١٠– مدى اتصال إدارة الموارد البشرية بالجهات الخارجية المؤثرة فى تنمية الموارد البشرية.

رابعاً : تخطيط الموارد البشرية

١– الخطة الواضحة و المحددة والمعتمدة لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية .

٢– الوقوف بدقة على المعروض من القوى العاملة بالمنظمة .

٣– دراسة نواحي التكامل بين تخطيط الموارد البشرية ومختلف الوظائف الأخـــرى لإدارة الأفراد .

٤– تحليل المشكلات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية.

خامساً : تحليل و تصميم الوظائف

١– اهتمام المنظمة بعملية تحليل وتصميم الوظيفة.

٢– وجود كشوف تحليل الوظائف وتحديثها.

٣– استخدام تحليل الوظائف.

٤– محتويات كشوف التحليل ومدى كفايتها.

٥– المداخل التي تعتمد عليها المنظمة في تحليل العمل.

سادساً : الاستقطاب والاختيار و التعيين

١– مصادر الاستقطاب وأهمية كل منها .

٢– المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية ،ووسائل الحصول عليها.

٣– الإجراءات التفصيلية المتبعة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للعمل بالمنظمة

٤- المصادر الداخلية للحصول على الموارد البشرية ، ومزاياها وما يتعلق بها من مآخذ

٥- تحليل المشكلات المتعلقة بالاختيار والتعيين

٦- الأشكال المختلفة لإنهاء الحياة الوظيفية للمورد البشري

سابعاً : تقييم الوظائف وتحديد الأجور

١- أهداف برنامج الرواتب والأجور

٢- مدى الاعتماد على نظام واضح ومحدد لتقييم الوظائف وتحديد الأجور

٣- طرق تقييم الوظائف المتبعة وأهميتها في التطبيق

٤- تحليل للعوامل المؤثرة في بناء هيكل الأجور العادل

٥- دراسة المشكلات التي تواجه المنظمة في تقييم الوظائف وتحديد الأجور

٦- مدى مواكبة الأجور في المنظمة بمثيلتها السائدة في سوق العمل

ثامناً : التدريب والتنمية

١- الأهداف المحددة لتدريب الموارد البشرية و تنمية كفاءتها

٢- تحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف فئات الموارد البشرية

٣- الخطة التدريبية للمستويات والإدارات المختلفة بالمنظمة

٤- الجهات المسئولة عن الخطة التدريبية ، والمشرفة على تنفيذها

٥- البنود والمخصصات المالية المحددة للإنفاق على التدريب والتنمية

٦- التدريب داخل وخارج المنظمة بمختلف أشكاله

٧- الاستعداد وتوفير الإمكانات التدريبية المختلفة

٨- تقويم النشاط التدريبي



تاسعاً : تقييم الأداء

١- أهداف واستخدامات تقييم الأداء .

٢- وضع معدلات الأداء ، وبيان أهم خصائصها .

٣- مدى مساهمة طرق تقييم الأداء في القياس الحقيقي لأداء الموارد البشرية.

٤- المشكلات المتعلقة بتقييم الأداء .

٥- تحديد القائمون بعملية التقييم .

٦- إعلان نتائج التقييم ومناقشتها والاستفادة من نتائج التغذية المرتدة .

عاشراً : الحوافز والمزايا

١- أهم الحوافز المقدمة للموارد البشرية (مادية / معنوية)

٢ – أهداف نظام الحوافز

٣ – مدى رضاء العاملين عن نظام الحوافز المتبع

٤ – الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير نظم الحوافز ومتابعة إشباعها لحاجات العاملين ودفعها للإنتاج

٥ – المزايا العينية والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين

حادي عشر : تنمية المسار الوظيفي

١ – أهداف تحديد المسار الوظيفي .

٢ – مسئولية المنظمة في تنمية المسار الوظيفي .

٣ – الخطوات الواجب إتباعها عند الأفراد حتى يمكنهم تنمية مساراتهم الوظيفية.

٤ – الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان حتى يمكن تكوين مسار ناجح .

٥ – مراحل تنمية المسار الوظيفي .

ثاني عشر : نظم معلومات الموارد البشرية

١ – مكانة نظام معلومات الموارد البشرية ضمن إطار نظام المعلومات الإدارية.

٢- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية .

٣- مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية .

٤- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية .

٥- أنواع نظم معلومات الموارد البشرية التي تطبقها المنظمة .

٦- المجالات التي تستخدم فيها نظم معلومات الموارد البشرية .

٧- تحليل العوامل المعوقة لتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية .

٨- ما هي أهم متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية.

ثالث عشر : الإنتاجية

١- مدى اهتمام المنظمة بقياس الإنتاجية وكيفية إتمام ذلك .

٢- مقارنة معدلات الإنتاجية بالإدارات الأخرى والسنوات المتعددة والشركات المنافسة .

٣- معدلات الإنتاجية الكلية والجزئية للعناصر المختلفة .

٤- تحليل نتائج قياس الإنتاجية والتعرف على اتجاهاتها نحو التطور والنمو أم الانخفاض والتدهور .

٥- المشكلات التي تواجه عمليات القياس والتنمية للإنتاجية .

٦- برامج التحسين التي تتبناها المنظمة للإنتاجية .

رابع عشر : السلامة والأمن الصناعي

١- أهداف برامج السلامة والأمن الصناعي .

٢- الآثار المترتبة على وجود برامج فعالة للسلامة والأمن الصناعي .

٣- تحليل لأسباب الحوادث والأمراض المهنية .

٤- مداخل وطرق خفض معدلات الحوادث والأمراض المهنية .

٥- تحديد المصادر المسئولة عن تحقيق السلامة والأمن الصناعي (المنظمة / المدير / مهندس الأمن / العامل / إدارة الموارد البشرية / الدولة).

خامس عشر : النقابات

١- أهداف النقابات .

٢- الأدوار التي يمكن أن تلعبها .

٣- أنواع النقابات التي تؤثر في نشاط إدارة الموارد البشرية بالمنظمة .

٤- أثر النقابات على الرضا والأداء الفردي والجماعي .

٥- أعضاء النقابات وتأثيرهم النفسي والاجتماعي .

سادس عشر : علاقات العمل

١- اتجاهات الأفراد نحو الوظائف التي يؤدونها .

٢- درجة الرضا الوظيفي السائدة بين الأفراد ومدى اختلافها بين الإدارات والأقسام .

٣- مظاهر عدم الرضا أو انخفاض الروح المعنوية .

٤- التعرف على درجات الانتماء التنظيمي لدى العاملين .

٥- دراسة أنماط الصراع التنظيمي وطرق التعامل معه وإدارته .

٦- تحليل أوجه التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى لتحسين الأداء ورفع مستوى الرضاء .

٧- تحليل لنواحي الاتفاق والتعارض بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى .

٨- مقترحات وأفكار وآراء الموارد البشرية لتنمية العمل وتحسين الأداء .

٩- تحليل للضغوط التنظيمية الآثار المترتبة عليها .

١٠- دراسة السلبيات الأخلاقية ونواحي التسيب الوظيفي والاستعدادات الموجهة للقضاء عليها .

استقصاءات معارف ومهارات
مدير الموارد البشرية

- استقصاء تحليلي لبيئة الموارد البشرية
- مراجعة الجدارة في الموارد البشرية
- قائمة مراجعة تحليلية لسياسات الموارد البشرية
- إدارة التنمية البشرية بالأهداف والنتائج
- نموذج تقييم التزام الإدارة العليا عن الموارد البشرية

استقصاء تحليلي لبيئة الموارد البشرية

يتمثل الغرض من هذا الاستقصاء في تحديد مدى وجود بيئة تنموية للموارد بشرية في منظمتك ، إذ أن المناخ التنموي هو الذي يؤثر تأثيرا إيجابيا في ممارسات الموارد البشرية .

تصف العبارات التالية بيئة الموارد البشرية . من فضلك قيم إلى أي مدى تعتبر العبارة صحيحة بالنسبة لمنظمتك ، وذلك عن طريق اختيار الرقم الصحيح من مقياس النقاط الخمس التالي :

(٥) دائما صحيحة (٤) غالبا صحيحة (٣) أحيانا صحيحة(٢) نادرا صحيحة(١) ليست صحيحة بالمرة.

١. تعتقد الإدارة العليا بأن الأفراد مورد في غاية الأهمية ، ومن ثم يجب معاملتهم معاملة جيدة.
٢. سياسات المورد البشرية تسهل تنمية الأفراد.
٣. الإدارة العليا على استعداد لاستثمار ما يلزم من وقت وموارد إضافية لضمان تنمية الأفراد.
٤. المشرفون في هذه المنظمة يظهرون اهتماما كبيرا بمرؤوسيهم وبمساعدتهم على فهم وظائفهم.

٥. الأفراد الذين تنقصهم المهارات تتم مساعدتهم على اكتساب الجدارة بدلا من تركهم وتجاهلهم.

٦. الأفراد في هذه المنظمة يعاون كل منهم الآخر.

٧. يوجه المديرون والمشرفون مرءوسيهم ويعدونهم للمسئوليات / الأدوار المستقبلية.

٨. تؤسس قرارات الترقية على مدى ملائمة المرشح للوظيفة وليس التحيز وسيطرة الآراء الشخصية.

٩. عندما يؤدى أحد العاملين عملا متميزا يبذل رئيسه جهدا خاصا لتكريمه.

١٠. تبني تقارير الأداء على التقرير الموضوعي والمعلومات المناسبة وليس الاتجاهات الشخصية.

١١. يشجع الأفراد على تجريب الطرق الجديدة وعلى المحاولة مع الأفكار المبتكرة.

١٢. عندما يرتكب أي فرد خطأ يعامله رئيسه المباشر بروح التفاهم ويساعده على التعلم منه.

١٣. يحاط الأفراد علما بنواحي ضعفهم وبطريقة غير تهديدية.

١٤. يتلقى الأفراد التغذية المرتدة على سلوكهم بجدية ويستخدمونها لتنمية أنفسهم

١٥. يبذل الأفراد جهودا عظيمة لاكتشاف نواحي قوتهم ونواحي ضعفهم عن طريق رؤسائهم أو زملائهم.

١٦. عندما يحضر الأفراد برامج تدريبية على حساب منظمتهم فإنهم يأخذونها بجدية ، ويحاولون الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم.

١٧. الأفراد العائدون من البرامج التدريبية يعطون الفرصة لتجريب ما قد تعلموه.

١٨. يثق الأفراد كل منهم في الآخر في المنظمة.

١٩. لا يشعر العاملون بالخوف من التعبير أو مناقشة مشاعرهم مع رؤسائهم.

٢٠. يشجع العاملون لاتخاذ المبادأة ، وأن يفعلوا الأشياء بطريقتهم دون انتظار تعليمات من رؤسائهم.

٢١. تفويض السلطة يسود المنظمة، حيث يشجع المرءوسون على تنمية مهاراتهم لكي يسند إليهم المزيد من المسئوليات.

٢٢. عندما يفوض الرؤساء السلطة إلى مرءوسيهم ، يستخدمها المرءوسون كفرصة للتنمية.

٢٣. تسود المنظمة درجة عالية من روح الفريق.

٢٤. يناقش الأفراد المشكلات بصراحة ويحاولون حلها بدلا من إثارة الإشاعات وإلقاء اللوم والاتهام من كل فرد على الآخر.

٢٥. ينبه أعضاء الإدارة علما بالخطط المستقبلية لمساعدتهم على تنمية وإعداد مرءوسيهم.

٢٦. يسهل دوران الوظيفة Job Rotation في المنظمة تنمية الأفراد.

التحليل :

تتراوح درجات كل بند من ١-٥ تشير الدرجة حول الرقم (٣) إلى أن بيئة الموارد البشرية متوسطة ، بينما الدرجة (٢) توضح ضعف البيئة ، أما الرقم (٤) وما فوقه فيعني أن بيئة الموارد البشرية جيدة داخل المنظمة.

يمكن تجميع البنود في فئات مختلفة ، مثل الأهمية التي تعطى إلى وظيفة الموارد البشرية ، سياسات الأفراد ومنهج المنظمة الشامل في اتجاه التنمية ، الصراحة ، الثقة ، الاستقلالية . الخ . في المنظمة. تعكس بنود الموارد البشرية إلى أي مدى تطبق آليات الموارد البشرية .

مراجعة الجدارة
في الموارد البشرية

تستخدم القائمة التالية لتقييم جدارة أفراد الموارد البشرية الذين يؤدون وظائف الموارد البشرية في المنظمة.

الرجا قراءة العبارات التالية قراءة جيدة وتطبيقها على الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة التي تعمل بها ، ثم ترجمة ذلك في صورة درجة توفرها على النحو المبين فيما يلي :

٥= هذه الجدارة موجودة بوفرة.   ٤= هذه الجدارة موجودة ومناسبة.

٣= موجود ولكن يمكن إضافة المزيد   ٢= توجد حاجة ماسة لتنمية هذه الجدارة.

١ = لا توجد هذه الجدارة وتحتاج إلى تكوينها.

قياس معارف الموارد البشرية :

١	معرفة فلسفة ، سياسات ، ممارسات ونظم الموارد البشرية.	
٢	معرفة نظم وممارسات تقييم الأداء.	
٣	نظم وممارسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.	
٤	معرفة التداخلات والتشخيصات التنظيمية.	
٥	معرفة نظريات التعلم وكيفية تطبيقها فيما يتعلق بالموارد البشرية	
٦	معرفة نظم وأساليب التدريب.	
٧	معرفة الهياكل التنظيمية وكيف تعمل.	
٨	معرفة ديناميةالجماعات ووظائفها.	
٩	معرفة الروابط بين أهداف ، وخطط ، سياسات ، استراتيجية هيكل البناء ، تكنولوجيا ، نظم إدارة الأفراد ، أنماط المنظمة.	
١٠	معرفة ديناميات السلطة ، وشبكة معلومات المنظمة.	
١١	الخطط التنظيمية ، ومتطلبات القوى العاملة والجدارة.	
١٢	معرفة طرق البحث في العلوم الاجتماعية.	
١٣	معرفة تحليل الوظيفة ، إثرائها ، إعادة تصميمها وتقييمها.	
١٤	طرق تخطيط القوى العاملة.	
١٥	معرفة أساليب تحليل الدور.	
١٦	معرفة ممارسات علاقة العمل.	
١٧	معرفة دور المكافآت.	
١٨	معرفة منهجية تعديل السلوك وتغيير الاتجاهات.	
١٩	معرفة دوائر الجودة.	
٢٠	معرفة المداخل الحديثة في نظم إدارة الموارد البشرية.	

٢١	معرفة بعض نظريات الشخصية وكيفية قياسها.	
٢٢	فهم الفعالية الشخصية والإدارية والتنظيمية.	
٢٣	معرفة العلاقات بين الأشخاص والعوامل التي تؤثر فيها.	
٢٤	معرفة مكونات المناخ التنظيمي وأبعاد جودة حياة العمل.	
٢٥	معرفة أدوات وأساليب قياس السلوك البشري.	
٢٦	معرفة النمو الذاتي وأساليب تحقيقه.	
٢٧	معرفة استراتيجيات تنمية وتعديل المسار الوظيفي.	
٢٨	معرفة الابتكار وأساليب حل المشكلات.	
٢٩	معرفة استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع وضغوط العمل.	
٣٠	معرفة أبعاد نظرية التبادل الإجتماعى بين الفرد والمنظمة .	

قياس مهارات الموارد البشرية :

١	التأثير على الإدارة العليا (الاتصال ، الإقناع ، الحزم ، الإلهام وبعض مهارات التأثير الأخرى).	
٢	المهارات المطلوبة لإحداث تأثير على المديرين.	
٣	التوضيح التفصيلي لفلسفة وقيم تنمية الموارد البشرية.	
٤	المهارات اللازمة لتصميم نظم تنمية الموارد البشرية.	
٥	توصيل المهارات (القدرة على توصيل وجهات نظر ، آراء ، ملاحظات ، اقتراحات مكتوبة بوضوح) لإحداث التأثير المطلوب.	
٦	توصيل المهارات شفاهة.	
٧	مهارات مراقبة تطبيق نظم الموارد البشرية (تصميم قائمة استقصاء جمع البيانات ، التغذية المرتدة ، التحفيز).	

٨	حساسية التفاعلات الشخصية.	
٩	القدرة على إعطاء واستقبال التغذية المرتدة.	
١٠	مهارات النصح والإرشاد (الإنصات ، بناء الألفة والوئام، التحريات والاكتشافات).	
١١	مهارات إدارة الصراع التنظيمي .	
١٢	مهارات إدارة الضغوط التنظيمية .	
١٣	القدرة على إلهام الآخرين عن طريق استثارة قيمهم وأهدافهم العليا.	
١٤	القيادة والمبادأة.	
١٥	الابتكار والتجديد.	
١٦	مهارات حل المشكلات.	
١٧	مهارات تصميم النظام.	
١٨	مهارات تحليل المهمة / الوظيفة.	
١٩	مهارات التشخيص التنظيمي.	
٢٠	مهارات ملاحظة العملية ومهارات حساسية العملية.	

قياس الاتجاهات والقيم الشخصية :

١	الارتقاء (الاتجاه بأنه يعمل من أجل أهداف أكبر).	
٢	اتجاه إيجابي ومعاون للآخرين.	
٣	الثقة في الأفراد وفي جدارتهم.	
٤	التأمل في اتجاهات الفرد الباطنة.	
٥	الانفتاح (الانفتاح على اقتراحات الآخرين والرغبة في أن يكون	

	المرء منفتحاً في التعبير عن نفسه).	
٦	الثقة المتبادلة بين الأشخاص.	
٧	السبق نتيجة توقيع الحدث.	
٨	احترام الآخرين.	
٩	الثقة بالنفس والإيمان بقدرات الفرد الخاصة.	
١٠	الإحساس بالمسئولية.	
١١	الإحساس بالعدالة (الرغبة المستمرة في الموضوعية ومقاومة أن يكون المرء تحت تأثير الانطباعات).	
١٢	الانضباط الذاتي (الرغبة في أن يعطي النموذج والمثل).	
١٣	الأمانة (الرغبة في أن يكون مخلصاً وأميناً).	
١٤	الاستعداد للتجريب.	
١٥	التوجه إلى التعليم.	
١٦	الاستعداد لمعاملة كل تجربة على أنها فرصة تعليمية.	
١٧	المثابرة.	
١٨	التحفيز للعمل (الرغبة في الاندماج والتصدي للعمل الصعب للمنظمة).	
١٩	اتجاه منح حق التصرف للآخرين (الميل لاحترام الآخرين ، والاستعداد لمنحهم حرية التصرف وتقدير نواحي قوتهم الشخصية).	
٢٠	تحمل ضغوط العمل (القدرة على مسايرة الضغوط ، الإحباط ، العداوة والشك).	

التحليل :

تعبر المجالات الثلاثة : (١) **المعرفة المهنية بـــالموارد البـــشرية ، (٢) مهارات الموارد البشرية ، و(٣) الاتجاهات والقيم الشخـــصية** عـــن التمثيـــل الحقيقي لجدارة مهنية الموارد البشرية. حيث أن المقياس الذي يتكون من خمس نقاط تتدرج من وجود الجدارة بوفرة في كل عنصر من عناصر المسح إلى عدم وجود هذه الجدارة بصفة عامة ، فإن الدرجات المتعلقة بتلك العناصر تشير إلى أين نقف الآن في مقابل إمكانيات الموارد البشرية. تتحدد الجدارة المهنية مـــن خلال مستويات المعرفة ، قدرة الفرد على توظيف مهاراته واتجاهاته الشخصية وقيمه في خدمة وظيفة الموارد البشرية.

قائمة مراجعة تحليلية
لسياسات الموارد البشرية

استخدم جدول التقديرات التالي لتقييم نظم وسياسات منظمتك المتعلقة بالموارد البشرية ، ثم التعرف على موقف سياسات الموارد البشرية ونقاط القوة والضعف بها .

(١) نظام هيكلة المنظمة :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يراجع الهيكل التنظيمي للمنظمة على أساس سنوي ، وعلى التوازي مع تخطيط العمل. تتم المحافظة على استمرارية ديناميكية هيكل المنظمة في مراحل حياة العمل.
٨ ٧ ٦	يراجع الهيكل التنظيمي للمنظمة بعد أن تحدد الإدارة العليا أخطاء العمل. يدخل اختيار المديرين ضمن هذه العملية.
٥ ٤ ٣	يراجع الهيكل التنظيمي للمنظمة استناداً إلى متطلبات الإدارة. يوجد نظام موثق عن مراجعة الهيكل التنظيمي.
٢ ١	يراجع الهيكل التنظيمي للمنظمة لمعالجة كل الاهتمامات التي لا يمكن تفاديها ، والتي تترتب على مواقف العمل. لا يوجد نظام موثق عن الموضوعات الهيكلية.

(٢) نظام تخطيط واستقطاب الموارد البشرية :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	توجد خطة متحركة للقوى البشرية مدتها ٥ سنوات ، تعتمد على خطة العمل المثيلة – ٥ سنوات – تراجع هذه الخطة كل ستة أشهر ويتم إعادة التصديق عليها. توجد نظم موثقة لتدوير الوظيفة ، إثرائها ، توسيعها – إلخ. لتسهيل الاستخدام المناسب للقوى العاملة.
٨ ٧ ٦	يتم تحديد حاجات الفرد ، توثيقها ومعالجتها لضمان الاستخدام المناسب ، ثم يتم مسايرتها مع التغيرات الهيكلية على مستوى العمل.
٥ ٤ ٣	ينفذ تقييم الأداء في تناغم مع الميزانية التقديرية. يوجد نظام موثق لكل العاملين.
٢ ١	لا توجد جهود مخططة لإدارة الأداء. كما لا يوجد نظام موثق.

(٣) نظام تحليل الدور :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يتفق نظام الأجور والمكافآت مع الخطة الاستراتيجية ، ويتم ربطه مباشرة وتصنيفا مع مؤشرات الأداء ، على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ككل.
٨ ٧ ٦	تستخدم الأجور والمكافآت كأساليب لإزدهار الإنتاجية يتم تركيز الأضواء على إنجازات العاملين من خلال وسائل الاتصال المناسبة.
٥ ٤ ٣	يتبع نظام الأجور والمكافآت أنماط الصناعة في المنطقة الجغرافية المعطاة وتعتمد على التغذية المرتدة التي تجمع دورياً من خلال آليات التغذية المرتدة من العاملين.
٢ ١	نعطي الأجور والمكافآت على أساس خاص. لا يوجد نظام موثق.

(٤) نظام إدارة الأداء :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يتم التعرف على علامات التميز في مجال إدارة الأداء كل ثلاث سنوات مع الشركات الرائدة في الصناعة ، ويتم تكييفها طبقاً لمتطلبات العمل.
٨ ٧ ٦	يتم الربط بين نظام إدارة الأداء وبين نظام المكافآت ، التقدير ، ونمو المسار الوظيفي للفرد. يشترك الأفراد في تخطيط ومراجعة أدائهم وتراجع أيضاً دورياً استناداً إلى التغذية المرتدة من الفرد.
٥ ٤ ٣	يعتمد مدى استخدام القوى العاملة على حاجات العمل المحددة وتقييم عبء العمل الذي يصدر عن قائد المجموعة ويتناول سنة معينة.
٢ ١	يتأكد مدى استخدام القوى العاملة كاستجابة لحدوث أزمة على مستوى المجموعة.

(٥) نظام تحليل الدور :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يتم سنوياً تحديد الوظائف / الأدوار ، ويعاد التصديق عليها وتقييمها. كما أن توصيف الوظيفة يحدث سنوياً. يتم تعليم الأفراد المعنيين في مجال التطورات والإصلاحات الحديثة.
٨ ٧ ٦	يتم التعرف على غموض الوظيفة / الدور في مجالات العمل الجديدة مقدماً ، وتراجع دورياً وصولاً إلى التوضيح الفعال للمفاهيم. تتخذ الإجراءات التصحيحية اعتماداً على التغذية المرتدة الناتجة عن آلية التغذية الدورية والتي تتناول وضوح الوظيفة / الدور بصفة رسمية.
٥ ٤ ٣	توثق الوظائف / الأدوار والمسئوليات ويحاط جميع العاملين علماً بها.
٢ ١	تصميم الوظيفة / الدور يعتمد على خبرة الوظيفة ، لا يوجد توثيق للأوجه الوظيفية / الدور.

(٦) نظام إدارة الأداء :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يتم التعرف على علامات التميز في مجال إدارة الأداء كل ثلاث سنوات مع الشركات الرائدة في الصناعة ، ويتم تكييفها طبقاً لمتطلبات العمل.
٨ ٧ ٦	يتم الربط بين نظام إدارة الأداء وبين نظم المكافآت ، التقدير ، ونمو المسار الوظيفي للفرد. يشترك الأفراد في تخطيط ومراجعة أدائهم سنوياً وتراجع أيضاً دورياً إستناداً إلى التغذية المرتدة من الفرد.

٥ ٤ ٣	ينفذ تقييم الأداء في تناغم مع الميزانية التقديرية. يوجد نظام موثق لكل العاملين.
٢ ١	لا توجد جهود مخططة لإدارة الأداء. كما لا يوجد نظام موثق.

(٧) نظام الأجور والمكافآت :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يتفق نظام الأجور والمكافآت مع الخطة الاستراتيجية ، ويتم ربطه مباشرة وتصنيفاً مع مؤشرات الأداء ، على مستوى الفرد ، والجماعة والمنظمة ككل.
٨ ٧ ٦	تستخدم الأجور والمكافآت كأساليب لإزدهار الإنتاجية يتم تركيز الأضواء على إنجازات العاملين من خلال وسائل الاتصال المناسبة.
٥ ٤ ٣	يتبع نظام الأجور والمكافآت أنماط الصناعة في المنطقة الجغرافية المعطاة وتعتمد على التغذية المرتدة التي تجمع دورياً من خلال آليات التغذية المرتدة من العاملين.
٢ ١	تعطي الأجور والمكافآت على أساس خاص. لا يوجد نظام موثق.

(٨) نظام المزايا ، والرفاهية ، والتحفيز ، والتقدير :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يرتبط التحفيز والتقدير تصنيفياً بالأداء الشامل للأعمال ، وبإدارة الأداء على مستوى الفرد ، والفريق ، المجموعة. يحاط العاملون علماً بأن بما يحدث هذا من تأثير.
٨ ٧ ٦	يستخدم التحفيز والتقدير لكل حالة على حدة للاحتفاظ بالمهارات الرئيسية داخل الشركة ، ويراجع دورياً. استناداً إلى التغذية المرتدة من العاملين.
٥ ٤ ٣	مشروعات المزايا ، والتقدير والتحفيز تطبق كما تجئ في النظام الموثق بينما مشروعات المزايا تتأثر بالصناعة في المنطقة الجغرافية.
٢ ١	يعتمد التحفيز والتقدير على تمثيل العاملين. لا يوجد نظام موثق لتحديد التحفيز والتقديم.

(٩) نظام التدريب :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يمثل التدريب القائم متطلبات الوظيفة على كل المستويات ، ويطبق مباشرة على وظيفة الفرد. يشجع العاملون على تطبيق مدخلات التدريب على أنشطة عملهم اليومي.
٨ ٧ ٦	يتم اختيار العاملين أصحاب القدرات الكافية المناسبة ويدربوا لكي يصبحوا مدربين في مجالات وظائفهم الخاصة. يقوم التدريب القائم على متطلبات الجدارة. التدريب المتخصص متاح بالنسبة لكل الوظائف.
٥ ٤ ٣	يتلقى كل العاملين تدريباً وظيفياً وأيضاً سلوكياً بصفة منتظمة قد تم إعداد وحدات برامج تدريبية لكل مهارات العمل الرئيسية.
٢ ١	يحصل كل العاملين على تدريب وظيفي كجزء من عملية تقديم الفرد إلى بيئة العمل ، التدريب غير الرسمي متوفر لأفراد مختارين بسبب سمات شخصية معينة معظم التدريب يتم في موقع العمل.

(١٠) المسار الوظيفي ونظام التخطيط المتتابع :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	توجد نظم جيدة التحديد ، جيدة الترابط ، وموثقة من أجل الترقية ، تقييم الإمكانيات الكامنة ، تخطيط المسار الوظيفي والتخطيط المتتابع. العاملون على وعي بهذه النظم وترابطها.
٨ ٧ ٦	يتم التعرف على الأفراد الذين يقومون بإسهامات على مستوى زملائهم "جانبيه" ويمنحون المكافآت تقديراً لذلك. يشجع الأفراد على المساهمة الجانبية. توفر المنظمة التوجيهات وفرص النمو المناسبة لكل أفرادها.
٥ ٤ ٣	يوجد نظام موثق لتخطيط المسار الوظيفي يطبق على فئات معينة من الأفراد.
٢ ١	لا يوجد منهج نظامي للترقية ، تقييم الإمكانيات الكامنة ، تخطيط المسار الوظيفي ، والتخطيط التتابعي.

(١١) نظم الاتصال الداخلي :

الدرجة	البيان
١٠ ٩	يحاط كل العاملين علماً بكل الموضوعات التي تهمهم.
٨ ٧ ٦	يشارك العاملون في تحسين الاتصال في كل أنحاء المنظمة. يتم ذلك عن طريق مساهماتهم في النشرات الإخبارية ، المجلات الإخبارية ، المشاركة في الاجتماعات ... إلخ. يتم مراجعة كفاءة الاتصال بصفة دورية باستخدام آليات التغذية المرتدة من

	العاملين.
٥ ٤ ٣	يتم تحديد أساليب الاتصال استناداً إلى نوع وأهمية الاتصال وتترجم إلى عمليـــات تشغيلي.
٢ ١	الاتصال غي رسمي ومتقطع ، لا يوجد نظام اتصال موثق.

إدارة التنمية البشرية بالأهداف والنتائج

يمكننا تقييم الأداء الحالي لوظيفة تنمية الموارد البشرية .. ومدى اعتماده على فلسفة تحقيق النتائج ، لا فلسفة بذل الجهد أو النشاط من خلال الإجابة عن عبارات الاستقصاء التالي ومناقشة النتائج المترتبة عليه ، ولذا فالمطلوب من سعادتكم اختيار البديل (الأكثر انطباقاً على منشأتك) من بين البدائل الثلاثة الموضحة أمام كل عبارة.

١- برامج تنمية الموارد البشرية :

أ- موجهة بالنشاط (اشتراك جميع الصرافين ببرامج مهارات التعامل مع العملاء .. مثلاً).

ب- المنشأة موجهة بنتائج أداء الأفراد (زيادة سرعة إنجاز المعاملات المصرفية التي ينجزها كل مشارك بنسبة ٢٠٠%).

ج- موجهة بنتائج أداء المنشأة (تخفيض المصاريف الإدارية لتشغيل الحاسبات الآلية / الهاتف بنسبة ٢٥%).

٢- قياس الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عن طريق :

أ- حسب الحاجة : فلا يوجد تناسق أو نظام للقياس.

ب- ملاحظة الإدارة أو رد فعل المشاركين.

ج- العائد النقدي : نتيجة لتحسين الإنتاجية.

٣- الاهتمام بالطريقة المستخدمة في تقييم وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية تحدث :

أ- عندما ينتهي البرنامج.

ب- عند إعداد البرنامج وقبل التنفيذ.

ج- قبل تطوير وتنمية الفرد نفسه.

٤- تقدم جهود إدارة تنمية الموارد البشرية في المنشأة في شكل :

أ- دفعة واحدة أو تأخذ صورة سيمنار.

ب- عدد متكامل من الدورات باحتياجات الأفراد.

ج- مجموعة منوعة من الأساليب تنفذ لتحدث التغيير داخل المنشأة.

٥- المقارنة بين(التكلفة / العائد) لبرامج تنمية الموارد البشرية :

أ - نادراً ما تحدث.

ب- أحياناً تتم بعد انتهاء البرنامج.

ج- كثيراً تتم قبل بدء تنفيذ البرنامج.

٦- برامج تنمية الموارد البشرية التي تتم بدون استخدام أساليب تقييم رسمية تنفذ :

أ- بانتظام.

ب- نادراً.

ج- لا يحدث.

٧- يتم الإعلان عن نتائج برامج تنمية الموارد البشرية :

أ- عند الطلب لمن يرغب في ذلك.

ب- أحياناً ولبعض أفراد من الإدارة.

ج- بصفة منتظمة بمجموعة متنوعة من المعنيين.

٨- مسئولية فريق تنمية الموارد البشرية عند البدء في التقييم :

أ- لا توجد به مسئولية محددة نحو عملية التقييم. وليس هناك تدريب على الأساليب.

ب- جزء من الأفراد يأخذ على عاتقه مسئولية التقييم والتدريب.

ج- كل أفراد الإدارة يحملون مسئولية التقييم وحتى إذا كان الجهد كبيــراً على البعض. إلا أن الكل يتدربون على التقييم.

٩- في المنعطفات المالية الصعبة للمنشأة فإن إدارة تنمية الموارد البشرية :

أ- هي أول إدارة يتم الاستغناء عنها.

ب- يخفض عددها. ولكن يستمر الاحتفاظ بها.

ج- لا تمس ، وربما يتم دعمها.

١٠- تعتمد ميزانية إدارة تنمية الموارد البشرية على :

أ- ما يتبقى من الموارد المالية بعد التخصيص لباقي الإدارات.

ب- قدرة قيادات الإدارة على إقناع الإدارة العليا.

ج- لها ميزانية مستقلة (تكلفة / عائد).

١١- يتم تمويل إدارة تنمية الموارد البشرية عن طريق :

أ- ميزانية إدارة التدريب.

ب- ميزانية الشئون الإدارية.

ج- ميزانية الإدارة.

١٢- الأفراد المسئولون عن تبرير نفقات إدارة تنمية الموارد البشرية هم :

أ- إدارة التدريب.

ب- الإدارات ذات العلاقة بشئون الأفراد والعلاقات الصناعية.

ج- الإدارة بصفة عامة.

١٣- على مدى العامين السابقين ميزانية إدارة تنمية الموارد البشرية :

أ- تم تخفيضها.

ب- بقيت كما هي.

ج- تم زيادتها.

١٤- المواجهة بين المدير التنفيذي الأول ومسئول إدارة الموارد البشرية :

أ- لا تحدث. فهي مسئولية مفوضة.

ب- تحدث أحياناً. عندما يوصي بها أحد (حسب المواقف).

ج- تحدث كثيراً لمعرفة ماذا يجرى في العمل.

١٥- اشتراك الإدارة العليا وكبار الموظفين في تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية :

أ- تنحصر في إرسال الدعوات. تقديم التهاني. تسلم الشهادات.

ب- استعراض التطوير. توجيه خطاب الافتتاح والختام. وعرض وجهة نظر المنظمة في الموضوع محل التدريب.

ج- الاشتراك في التنفيذ لمعرفة ما يقدم. تقديم جزء من البرنامج. ودعوة بعض المسئولين للمشاركة.

١٦- على الخريطة التنظيمية يقع مدير إدارة تنمية الموارد البشرية :

أ- على بعد أكثر من مستويين وظيفيين عن الموظف التنفيذي الأول.

ب- يقل عن الموظف التنفيذي القائد بمقدار مستويين.

ج- يتبعه مباشرة.

١٧- مدى اشتراك الإدارات التنفيذية في تنفيذ برامج تنمية القوى البشرية :

أ- لا شئ. ويقوم فقط أفراد تنمية الموارد البشرية بتنفيذ البرنامج.

ب- ينحصر في قيام عدد قليل من المتخصصين في تنفيذ برامج في مجال تخصصهم.

ج- اشتراك واضح. وفي المتوسط أكثر من نصف البرامج ينفذها مديرو الإدارات المتخصصين.

١٨- عندما ينهي موظف برنامجه التدريبي. وعندما يعود إلى إدارته. فإن رئيسه :

أ- لا يتحدث معه عن البرنامج.

ب- يسأله عن البرنامج ، ويشجعه على استخدامه.

ج- يطلب منه استخدام ما تعلمه ويربط ذلك بتقييم أدائه.

١٩- عندما يحضر الموظف دورة تدريبية خارج العمل. فعندما يعود عليه أن :

أ- لا يفعل شيئاً.

ب- يقدم تقريراً يشرح فيه الدورة التي حضرها.

ج- يقيم الدورة ، ويقدم خططاً لتنفيذ الموضوعات التي درسها بواقع العمل.

٢٠- في ضوء الأداء الحالي لإدارة الموارد البشرية ، فإن نتيجة أعمالها :

أ- لا يمكن قياسها بدقة.

ب- يمكن قياسها. ولكن بتكاليف عالية.

ج- يمكن قياسها بتكاليف مناسبة.

تحليل وتفسير النتيجة

- اجمع عدد علامات أ واضربها في ١
- اجمع عدد علامات ب واضربها في ٣
- اجمع عدد علامات ج واضربها في ٥
- المجموع النهائي يجب أن يتراوح بين ٢٠ – ١٠٠

المجموع له دلالة عن مدى توفر الاتجاه الإيجابي أو الاستعداد لـــدى إدارة تنمية الموارد البشرية بالمنشأة لإتباع أساليب تقييم التدريب ، وقيـــاس العائــد المردود.

يندر إن لم يكن مستحيلاً أن تجد منشأة قد حققت الحـــد الأقــصى للاتجـــاه الإيجابي ١٠٠ نقطة. كما قد يكون من غير المنطقي أن تتدنى درجـــات الأداء إلى (٢٠ نقطة) فقط.

لذا يمكن تفسير نتائج هذا الاستقصاء على النحو التالي :

٨١ – ١٠٠ هذه المنظمة تمثل التنمية البشرية المواجهة بالنتائج ، فليس هناك حاجة ملحة للتطوير والتحسين وربما حاجة قليلة جداً لتركز أكثـــر على الجهد المبذول لتطوير وتقييم وظيفـــة إدارة تنميـــة المـــوارد البشرية ، فالإدارات في هذه المرتبة المثالية تحتل مركز القيادة في مجال التقييم الهام وتقدم المثال للآخرين.

٦١ – ٨٠ هذه المنظمة تحتل موقعاً فوق المتوسط في مجال التقيـــيم وتنميـــة القوى البشرية ، فهناك حاجة للتطوير والتحسين ، ولكن الواضـــح أن الجهود تسير في الاتجاه الصحيح ، ولابد من جـــذب الانتبـــاه

لتحقيق النتائج وتقييم البرامج ، كما أن هناك بعض الأساليب التي تبدو ملائمة ، ولكن زيادة التأكيد والاهتمام مطلوبة لجعل الإدارة تسهم بقدر أكبر في المستقبل.

٤١ – ٦٠ هذه المنظمة يلزمها التطوير ، فالاتجاه نحو تنمية القوى البشرية والتقييم أقل من المطلوب ، ومعظم الأساليب المستخدمة غير مؤثرة ، فيجب التأكيد على إيجاد الإدارة المناسبة والتي تهتم بتغيير فلسفة المنظمة كلها.

٢٠ – ٤٠ في هذه المنظمة يقل الاهتمام أو يكاد يكون منعدماً بقياس وتقييم نتائج إدارة تنمية الموارد البشرية ، فالإدارة غير فعالة بالمرة وتحتاج للتطوير الفوري إذا أرادت البقاء والاستمرار ، كما يحتاج الأمر إلى اهتمام عاجل من جانب الإدارة العليا لتغيير مدخل وأسلوب وظيفة إدارة التنمية البشرية.

يتضح من تحليل النتائج أنها متعددة ، ويمكن ألا تكون دقيقة ، ولكن الأمور واضحة ، فالحصول على نتائج من تنمية الموارد البشرية أهم من مجرد تقييم البرنامج بمفرده ، وتعتبر فلسفة شاملة هذه التي تفسح الطريق للمشاركة الفعالة من الكثيرين ، وتجنب الانتباه للتقييم في مستويات عديدة.

نموذج تقييم التزام الإدارة العليا عن الموارد البشرية

عزيزي المدير ... هل تريد التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في منشأتك ، وتناقش ذلك مع المسئولين لعلها تكون وقفة مفيدة سواء للتغيير أو للتذكير أو للتدعيم ، إذا فهي وقفة على أي حال لتقييم موقفك وموقف إدارة الموارد البشرية ودورها نحو تنمية أهم عن مورد من الموارد المتاحة للمنظمات وهو المورد البشرى ، فقط عليك وضع علامة (   ) أمام كل عبارة من العبارة التالية تحت الإجابة التي توافق عليها :

م	العبارات	نعم	لا
١	هل لديك بيان أو سياسة متعلقة بالموارد البشرية ؟		
٢	هل تعيد النظر أحياناً في سبب وجود وظيفة الموارد البشرية ؟		
٣	هل تصنع منظمتك أهدافاً لمدى اشتراك الموظفين في برامج تنمية الموارد البشرية ؟		
٤	هل اشتراكك في نشاط تنمية الموارد البشرية يتعدى مجرد البيانات ؟		
٥	هل حضرت برنامجاً خارجياً للتنمية في العام الماضي ؟		
٦	هل يحتاج فريق عملك الحالي حضور برامج خارجية للتنمية كل عام ؟		
٧	هل تراجع عادة برامج تنمية الموارد البشرية التي تنفذ داخلياً لمديرين آخرين ؟		
٨	هل تطلب من رؤسائك الاشتراك في عملية تنمية الموارد		

م	العبـــــارات	نعم	لا
	البشرية ؟		
٩	هل تطلب من مديريك إعداد من ينوب عنهم (صف ثان) ؟		
١٠	هل تشجع المديرين التنفيذيين على تنفيذ تنمية الموارد البشرية ؟		
١١	هل تطلب من إداراتك دعم وتعزيز برامج تنميـــة المـــوارد البشرية ؟		
١٢	هل تطلب من رؤسائك من أفراد الإدارة العليـــا أن يكـــون لديهم خطط للتنمية الذاتية ؟		
١٣	هل مدير إدارة تنمية الموارد البشرية في منظمتك له مركز جذاب وموقع تنفيذي محترم ؟		
١٤	هل مدير إدارة تنمية الموارد البشرية يتبعك مباشرة ؟		
١٥	هل يتصل مدير إدارة تنمية الموارد البشرية بك بانتظام ؟		
١٦	هل يتصل مدير إدارة تنمية الموارد البشرية لمناقشة تقـــدم ومشكلات تنمية الموارد البشرية ؟		
١٧	هل تطلب مراجعة لكل برامج تنمية الموارد البـــشرية مـــن جانب الإدارة العليا ولو مرة في السنة على الأقل ؟		
١٨	هل قدمت اقتراحا لتنفيذ برنامج تنمية الموارد البشرية شامل وجديد ؟		
١٩	عندما ينحرف مسار العمل ، هل تقـــاوم خفـــض أو إلغـــاء ميزانية تنمية الموارد البشرية ؟		
٢٠	هل تتكلم كثيراً بصراحة عن دعم تنمية الموارد البشرية ؟		
٢١	هل تقترح غالباً أن أفراد إدارة تنميـــة المـــوارد البـــشرية يسهمون في حل مشكلات الأداء داخل العمل ؟		

م	العبـــــارات	نعم	لا
٢٢	هل تطلب أن تكون لإدارة تنمية الموارد البشرية ميزانيـــة ونظام للرقابة على التكاليف ؟		
٢٣	هل مطلوب من إدارة تنمية الموارد البشرية أن تحدد نتائج كل برنامج لتنمية القوى البشرية ؟		
٢٤	هل تطلب أن تطلع على نتائج برامج تنمية الموارد البشرية الكبيرة على الأقل ؟		
٢٥	هل تشجع حساب عائد الاستثمار من برامج تنمية المـــوارد البشرية الكبيرة ؟		

عدد الإجابات بنعم	التفسيـــر
أكثر من ٢٠	التزام ممتاز من جانب الإدارة العليا ، وهذا يرتبط بمنظمة ناجحة جداً.
أكثر من ١٥	التزام جيد من جانب الإدارة العليا ، ولكن هناك حاجة لمزيد من التأكيد عليه.
أكثر من ١٠	التزام ضعيف من جانب الإدارة العليا ومن الـــضروري تحـــسين إدارة تنمية الموارد البشرية لتكون أكثر فعالية.
أقل من ١٠	لا يوجد التزام من جانـــب الإدارة العليـــا تقريبـــاً ، إدارة تنميـــة الموارد البشرية تعيش في عزلة داخل المنظمة إن وجدت.

المراجـــع

أولاً : المراجع العربية :

١- إبراهيم حمد العبود ، عبد الرحمن محمد السعيد ومنصور عبد العزيـــز المعـــشوق ، **تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، الأســـس ، المشكلات والحلول** ، معهد الإدارة العامة، الرياض ، ١٤١٣هـــ ، ١٩٩٣م .

٢- أحمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة** (الإســـكندرية – دار المعرفـــة الجامعيـــة، ١٩٨٤).

٣- أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** (الإسكندرية : مركز التنمية الإداريـــة بجامعـــة الإسكندرية ، ٢٠٠٥)

٤- ______________ ، **دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الـــوظيفي** (الإســـكندرية : الدار الجامعية ، ١٩٩٥) .

٥- آرثر بيل ، **إدارة الأفراد** ، ترجمة د. خالـــد العـــامرى وآخـــرون ،(القـــاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١) .

٦- أشوك شاندا ، شلبا كويرا ، **إستراتيجية الموارد البـــشرية** ، ترجمـــة عبـــد الحكـــم الخزامي (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢) .

٧- بارى كشواي ، **إدارة الموارد البشرية** ، ترجمـــة تيـــب تـــوب لخـــدمات التعريـــب والترجمة (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣).

٨- د. بسيونى محمد البر ادعى ، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية** (دليل عملـــي) (القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥) .

٩- رفاعي محمد رفاعي ، عبد الحميد المغربـــي ، صـــفاء الـــشربينى ، **إدارة المـــوارد البشرية** (المنصورة : مكتبة الجلاء ، ١٩٩٩) .

١٠- عادل حسن ، **العلاقات الإنـــسانية وإدارة الأفـــراد** ، (الإســـكندرية : دار الجماعـــات المصرية ، ١٩٨٠).

١١- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " حتمية التوجه الاستراتيجي لتحقيق الكفاءة في تنمية الموارد البشرية " **المؤتمر العلمي السنوي الخامس عشر** ، التنمية البشرية في الوطن العربي ، كلية التجارة – جامعة المنصورة ، ١٩٩٩ .

١٢- ________________ ، **الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن** (المنصورة : المكتبة العصرية ، ٢٠٠٦).

١٣- علي السلمي ، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية** (القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٥).

١٤- ____________ ، **تخطيط الموارد البشرية** (جدة : الغرفة التجارية الصناعية ، ١٩٩١).

١٥- علي عبد الوهاب ، **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج** (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤).

١٦- مايكل راموينو ، سوزان شيلي ، **تحفيز الأفراد** ، ترجمة تيب توب (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١) .

١٧- محمد عثمان حميد ، حمدي مصطفى المعاز ، **المدخل الحديث في إدارة الأفراد** ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٦)

١٨- محمد نجيب صبري محمود ، انعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية ، من البحوث المرجعية المنشورة ٩٩/٢٠٠٠ **بالمؤتمر العلمي السنوي الثالث ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال** ، القاهرة ٨ – ٩ فبراير ٢٠٠١ .

١٩- محمود أحمد الخطيب ، العولمة وإدارة الموارد البشرية ، الدلالات الضمنية للمنظمات المصرية ، البحوث المنشورة ، **بالمؤتمر العلمي السنوي الثاني ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال** ، المجلد الأول، القاهرة ٦ – ٧ أبريل ٢٠٠١ .

٢٠- مدني عبد القادر علاقي ، **إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد** (جدة : مكتبة دار زهران ، ١٤١٤هـ – ١٩٩٣م)

٢١- معالي فهمي حيدر ، العولمة وتأثيرها على الموارد البشرية ، من البحوث المرجعية المنشورة ١٩٩٩ ، **بالمؤتمر العلمي السنوي الأول ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال** ، القاهرة ٢٩ – ٣٠ أبريل ١٩٩٩.

ثانياً المراجع الأجنبية :

1- Beach , Dale , Personnel : The Management of People at Work (New York : Macmillan publishing Co., Inc., 1985).

2- Bo Hedberg et al.,Virtual Organizations and Beyond(New York: John Wiley & Sons, 1997).

3- Dale H. Besterfield et al., Total Quality Management(2nd, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1999).

4- Dale S. Beach , Personnel , The management of people at work , (N : Y : Cellier. Mac Graw Hill Book company , 1970)

5- Dessler , Gary , Personnel Management (N.J. Englewood cliffs prentice-Hall , Inc., 1988).

6- Fisher , Cynthia D. , Schoenfeldt , Lyle F. & Show James B. , **Human Recourse Management** (3rd ed. , New Jersey: Houghton Mifflin Company 1996)

7- Fred Foulkes&E. R. Livernash, **Human Resources Management: Cases and text** (Englwoodcliffs: Prentice Hall Inc. 1989.

8- George Mlkorich & John Boudre **Human Resource Management** Home wood. Il. : Richard In wn , Inc., 1991)

9- Ghruden, Herbert J. &Sherman, Jr., Arthur W., **Managing Human Resources** , (Ohio : South – Western publishing Co., 1984)

10- Hall , Dauglas T. & Goodale , James G. , **Human Resource Management** (Illinois: Scott, foresman and company,1986).

11- Johns , Gary , Organizational Behavior (New York : Harper Collins publishers Inc. , 1992).

12- Lawrence S. Kleiman , **Human Resource Management. A tool for competitive Advantage** , New York west publishing Company, 1979.

13- Lawrence S. Pryor, " Benchmarking : A Self Improvement Strategy ", The Journal of Business Strategy, November-Deceember,1989).

14- Mealiea , Faird W. & Latham ‘ Gary p. , **Skills for Managerial Success** (Chicago : Richard D.Trwin , 1996)

15- Noe , Raymond A. , and others , **Human Resource Management Joining a Competitive Advantage** (2nd , ed., Chicago : Richard D. Irwin)

16- S. M. Nealy & J. G. Coodale , "Determining worker preferences Among Employee Benefits and pay" , Journal of Applied Psychology , 1967.

17- Slieiman , Lawrence S. , **Human Resource Management : A Tool for Competitive Advantage** (New York : West publishing Company , 1997) .

18- Thomas H. Dowenport & Keri Pearlson, Two Cheers for the Virtual office " Sloan Management Review, Summer,1998.

19- Werther , w B. Jr., & Davis , K , **Human Resources and Personnel Management** (N. Y. :McGraw-Hill Inc., 1996)

20- William B. Werther , Jr. Ph. D. keith Davis Ph. D. **Human Resources and Personnel Management** (N. Y. : Mc Graw. Hill , Inc., 1996)

21- William. B. Werther , **Human Resources and Personnel Management** , (New York : Mc Grow Hill , Inc. 1996)

22- Zweig , Mark , **Human Resources Management : The Complete Guide Book for Design Firms** (New York : John Wiley & Sons , Ins. , 1991)

الفهـــرس

	الموضـــــــوع
	(٤) تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور ▪ إدارة هيكل الأجور • مفهوم نظام الأجور (التعريف / الأهمية / الأهداف / العلاقات). • التخطيط الاستراتيجي لنظام الأجور. • العوامل المؤثرة في مزيج الأجور . • خطوات تحديد هيكل الأجور • خصائص نظام الأجور الفعال. ▪ تقييم الوظائف • مفهوم وأهمية تقييم الوظائف . • طرق تقييم الوظائف .
	(٥) الاستقطاب ▪ مفهوم الاستقطاب وأهميته ▪ مبررات الاستقطاب وأسبابه ▪ مراحل وخطوات عملية الاستقطاب
	(٦) الاختيار والتعيين ▪ مفهوم الاختيار ▪ خطوات عملية الاختيار ▪ محتويات ومسئولية برامج التوجيه والرعاية والتهيئة المبدئية
	(٧) المسار الوظيفي ▪ مفهوم المسار الوظيفي وفوائده ▪ مراحل تنمية المسار الوظيفي ▪ التوافق بين المتطلبات التنظيمية والفردية لتنمية المسار الوظيفي ▪ دور العاملين والمديرين والمنظمة فى تخطيط المسار الوظيفي
	(٨) بناء نظام الحوافز الفعال